Clauses ESE

Espace Environnement

Insertion de clauses environnementales, sociales et éthiques (ESE) dans les marchés publics

Guide méthodologique à l'attention des Pouvoirs locaux, rédigé sur base des enseignements issus du projet pilote « Faciliter la mise en place d'une politique d'achats et commandes durables au sein des communes wallonnes »

DGO 5 Wallonie SPW

Avant-propos

En Belgique, les achats publics représentent aujourd'hui 7 % du Produit Intérieur Brut. C'est dire l'importance du levier dont disposent les pouvoirs publics, à travers leurs achats, pour concrétiser une politique favorable au développement social, éthique et durable.

Dans le cadre du Plan Marshall 2.vert, le Gouvernement wallon a décidé d'encourager la participation des PME wallonnes dans les marchés publics.

A l'échelle communale, la recherche de durabilité dans les achats publics s'intègre aussi dans les processus de planification existants ou en développement (Plan Stratégique Transversal, Déclaration de Politique Communale, Agendas 21 locaux...) et concourt à l'exemplarité.

Très concrètement, la mise en œuvre de cette politique passe par toute une série d'outils visant à systématiser l'insertion de clauses environnementales, sociales et éthiques dans les cahiers des charges relatifs tant aux marchés de fournitures, de services que de travaux.

Pour autant, cette démarche d'insertion de clauses dans les cahiers des charges ne peut se faire au détriment de la sécurité juridique des acteurs concernés, la législation des marchés publics présentant un degré de complexité élevé.

Dans cette optique, une note synthétique de cadrage juridique a été élaborée, ainsi qu'un Guide des achats durables qui permet de se familiariser à cette problématique. Des cahiers des charges type sont également disponibles, dont le cahier des charges «Bâtiments 2022», proposé aux maîtres d'œuvre investis dans des travaux de construction, rénovation ou démolition de bâtiments.

Ces premiers documents sont accessibles via une «boîte à outils», consultable en ligne sur le portail des marchés publics (www.marchespublics.wallonie.be, rubrique «achats publics durables»), ainsi que différents textes légaux, guides pratiques, modèles de clauses et une «foire aux questions».

En matière de sensibilisation et de formation, le Gouvernement wallon a décidé de mettre en place un réseau de facilitateurs, animé par le Secrétariat général du Service Public de Wallonie, qui associe différents acteurs : le Service Public de Wallonie (SPW), la Société Wallonne du Logement (SWL), l'Union des Villes et Communes de Wallonie (UVCW), Solidarité des Alternatives Wallonnes et Bruxelloises (SAW-B), l'Union Wallonne des Architectes (UWA), le FOREM et la Direction Générale des Pouvoirs Locaux.

Ce réseau sera notamment chargé de former les pouvoirs adjudicateurs à l'insertion de clauses environnementales, sociales et éthiques. Douze modules, ouverts aux pouvoirs locaux, permettront la formation de 180 agents. Cette dynamique se veut complémentaire au travail de conseil entrepris de longue date par l'Union des Villes et des Communes de Wallonie.

Ces différents éléments sont détaillés dans une circulaire également disponible sur le portail des marchés publics.

Pour ce qui concerne plus particulièrement les pouvoirs locaux, qui nécessitent une approche dédiée, le Gouvernement a décidé de tester les différents outils évoqués ci-avant auprès d'un échantillon de communes pilotes. Cette phase d'expérimentation, menée sur une période d'un an, a permis de vérifier la pertinence de ces outils avant d'organiser leur diffusion à l'échelle régionale.

Le présent guide méthodologique compile les recommandations issues de ce projet pilote, qui a été coordonné par Espace Environnement, grâce au soutien de la Direction générale opérationnelle des Pouvoirs locaux, de l'Action sociale et de la Santé de la Wallonie (DGO5).

Sommaire

Menu interactif

1. Introduction 4

2. Une démarche opérationnelle pour une politique de marchés durables 6

3. Des leviers pour s'engager 7

3.1. Formaliser un engagement politique 7

3.1.1. Pourquoi ? 7

3.1.2. Comment procéder ? 8

3.2. Responsabiliser les acteurs au sein de l'administration communale 8

3.2.1. Pourquoi ? 8

3.2.2. Comment procéder ? 9

3.2.2.1. Composer un groupe de travail 9

3.2.2.2. Déterminer un mode de fonctionnement 10

3.2.2.3. Prendre connaissance des ressources sur les marchés durables 10

3.2.2.4. Partager et échanger les connaissances 11

3.3. Réaliser un diagnostic de la procédure et du profil des achats 11

3.3.1. Pourquoi ? 11

3.3.2. Comment procéder ? 11

3.3.2.1. Analyser le fonctionnement interne en matière de marchés 11

3.3.2.2. Etablir le profil des marchés 12

3.3.2.3. Identifier des pistes d'améliorations et fixer des objectifs 12

3.4. Organiser une phase d'initiation sur quelques marchés 13
3.4.1. Pourquoi ? 13
3.4.2. Comment procéder ? 14
3.4.2.1. Identifier 2 ou 3 marchés dans lesquels expérimenter l'introduction de préoccupations ESE 14
3.4.2.2. Passer en revue chaque étape du processus de passation des marchés sélectionnés 14
3.4.2.3. Communiquer sur les résultats de la phase d'initiation 22
3.5. Définir une stratégie de communication 22
3.5.1. Communiquer vers les élus 22
3.5.2. Communiquer vers les collègues 22
3.5.3. Communiquer vers les fournisseurs 22
3.5.4. Communiquer vers les citoyens 22
3.6. Identifier le dispositif de formation nécessaire 22
3.6.1. Pourquoi ? 22
3.6.2. Comment procéder ? 23
3.6.2.1. Evaluer les besoins en formation et les intégrer dans le plan de formation des agents 23
3.6.2.2. Ne pas négliger la formation, l'information et la sensibilisation du destinataire ou de l'utilisateur 24
3.7. Mettre en place un dispositif de suivi, d'évaluation et d'amélioration continue 24
3.7.1. Pourquoi ? 24
3.7.2. Comment procéder ? 25
4. Conclusion 26
5. Annexes au guide 28

1. Introduction

Le guide méthodologique que vous tenez entre les mains est issu des conclusions du projet pilote «Faciliter la mise en place d'une politique d'achats et de commandes durables au sein des communes wallonnes».

Ce projet a rassemblé les Communes d'Enghien, Estaimpuis, La Louvière, Ohey, Plombières et Wanze, accompagnées, durant un an, par Espace Environnement grâce au soutien de la Direction générale opérationnelle des Pouvoirs locaux, de l'Action sociale et de la Santé (DGO5).

Cet accompagnement a fait suite à un autre projet pilote, dédié à la mise en place d'EcoTeams, qui avait fait apparaître, de façon significative, des préoccupations en matière de consommation responsable et de choix durables dans les commandes publiques.

L'encadrement a progressivement permis, aux 6 communes pilotes présentées ci-avant, de :

- appréhender concrètement la notion d'achats publics durables ;
- accéder plus facilement à l'information disponible en la matière ;
- développer des stratégies et processus soutenant le développement de réflexes de consommation durable au sein de l'administration communale.

A ces fins, des groupes de travail ont été constitués selon l'organisation interne spécifique à chaque commune et un état des lieux des procédures d'achats a été réalisé.

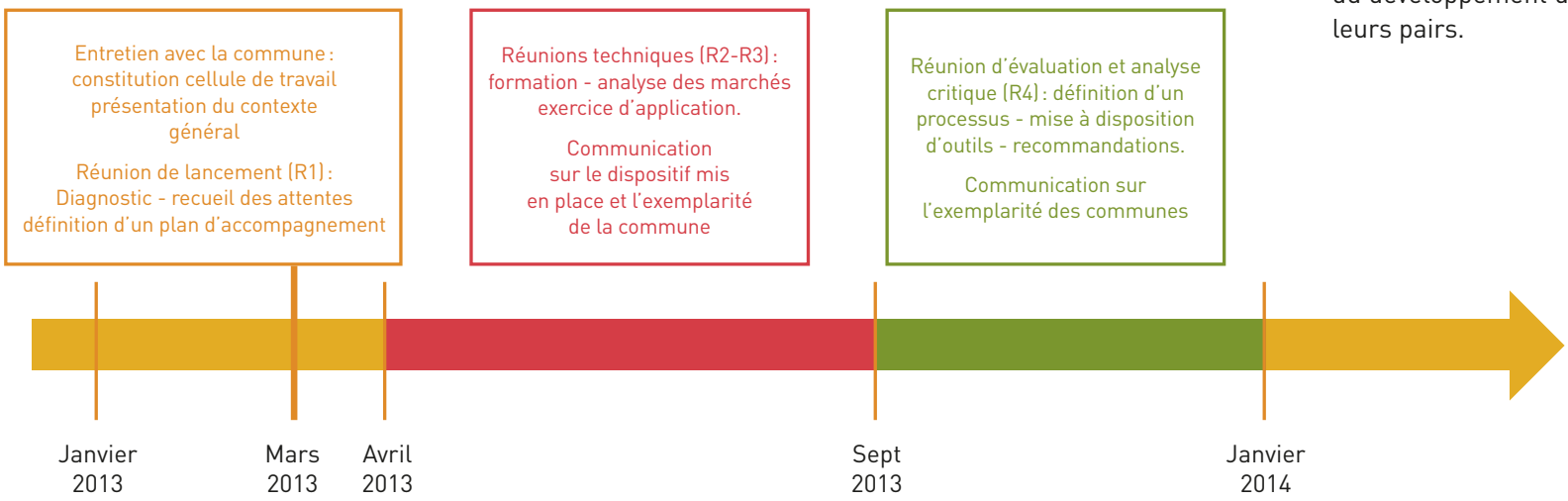
Guidé par l'asbl écoconso et son expertise gagnée à travers la campagne régionale «Achats Verts», chaque groupe a sélectionné des cas concrets à analyser.

Il s'agissait de marchés réels, planifiés au budget en cours, qui ont ensuite été passés au crible de la durabilité : Quelles étapes mettre en œuvre ? Quels acteurs consulter ? Quels éléments techniques mentionner ? Quand et comment communiquer sur ces modifications ? Comment évaluer l'impact des mesures ? Etc. Chaque fois qu'une plus-value éthique, sociale et/ou environnementale a été identifiée, les marchés ont été adaptés.

De manière pratique et immédiatement utilisable, le présent guide méthodologique expose et met en perspective les différents leviers d'action innovants identifiés à travers cette dynamique pilote. Ceux-ci sont illustrés par les témoignages des membres des groupes de travail.

Ce guide méthodologique s'adresse en priorité aux élus et aux agents en charge des achats communaux afin de les aider à inscrire leurs pratiques dans les enjeux du développement durable et servir d'inspiration pour leurs pairs.

Déroulement du projet pilote


Entretien avec la commune : constitution cellule de travail présentation du contexte général
Réunion de lancement (R1) : Diagnostic - recueil des attentes définition d'un plan d'accompagnement
Réunions techniques (R2-R3) : formation - analyse des marchés exercice d'application.
Communication sur le dispositif mis en place et l'exemplarité de la commune
Réunion d'évaluation et analyse critique (R4) : définition d'un processus - mise à disposition d'outils - recommandations.
Communication sur l'exemplarité des communes
Janvier 2013
Mars 2013
Avril 2013
Sept 2013
Janvier 2014

Bon à savoir ! Clauses ESE, de quoi parle-t-on ?

Afin d'intégrer le caractère durable dans les achats publics (biens, services et travaux), 3 types de clauses peuvent être introduits dans les cahiers spéciaux des charges :

- Les **clauses sociales**, qui visent à renforcer l'apprentissage et l'insertion socioprofessionnelle de publics peu qualifiés. Elles s'appliquent essentiellement aux marchés de travaux et de services (rénovations, espaces verts, nettoyages, collecte et valorisation de déchets...).

Exemples : formation professionnelle de x stagiaires durant la durée des travaux, prestation du service par des personnes vivant un handicap...

- Les **clauses environnementales**, qui ont pour objectif de protéger l'environnement à travers une réduction des impacts qui lui sont portés (préservation des ressources primaires, limitation du transport et des émissions de CO_2, préservation de la qualité acoustique des lieux de travail, diminution des rejets polluants et des déchets, intégration paysagère...).

Exemples : recyclage des déchets de travaux, alimentation bio à la cantine scolaire...

- Les **clauses éthiques**, qui veillent au respect des conventions de l'Organisation Internationale du Travail et à la promotion du commerce équitable.

Exemples : produits du commerce équitable dans les services et lors des réunions, vêtements fabriqués dans la dignité pour les équipes techniques.

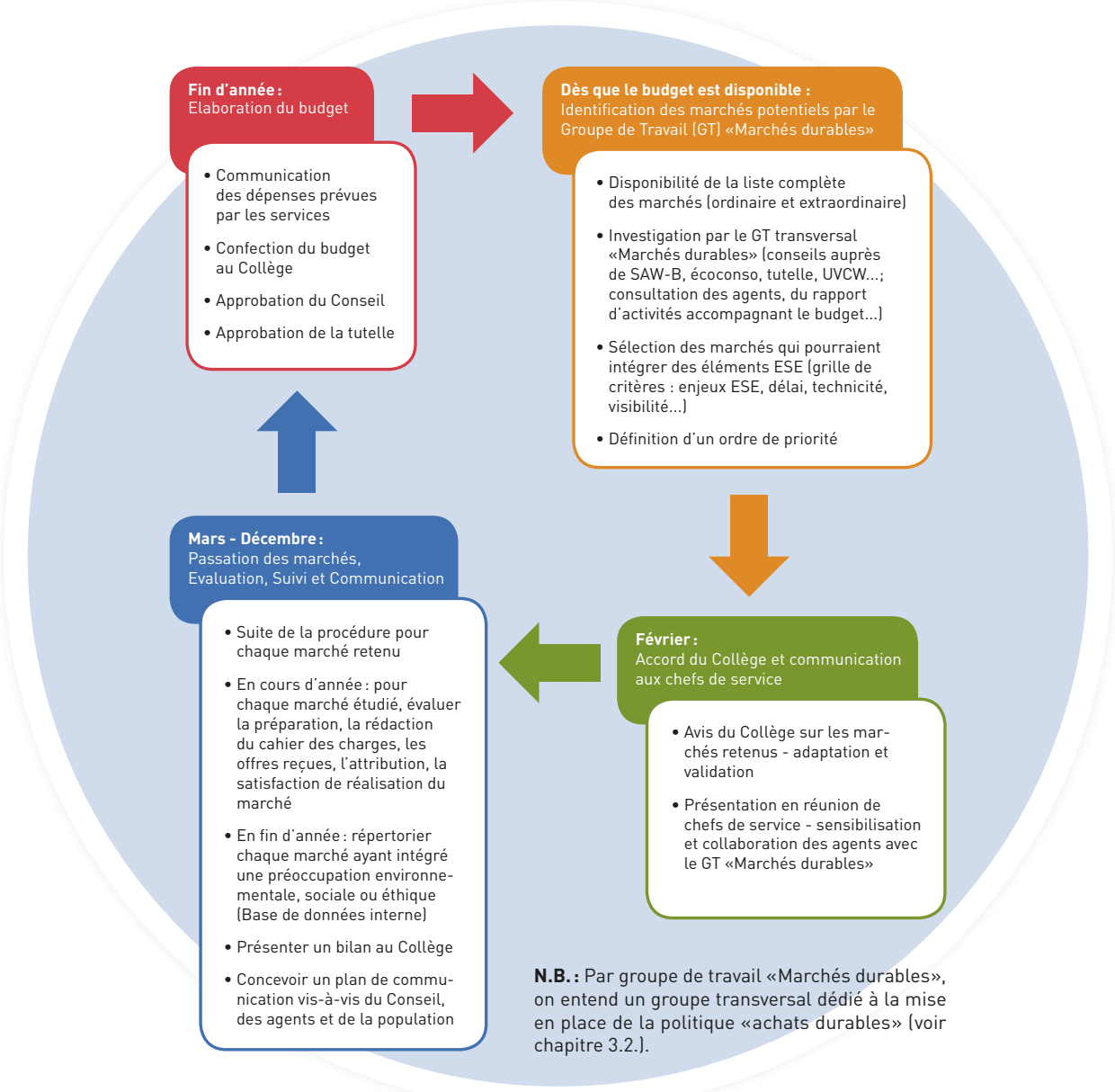
2. Une démarche opérationnelle pour une politique de marchés durables

Une politique volontariste de marchés durables a pour but de généraliser, à l'ensemble des achats et commandes de la structure, le questionnement sur les aspects environnementaux, sociaux et éthiques.

Elle nécessite une procédure interne adaptée afin d'assurer la cohérence et, à terme, la systématisation de la démarche.

Cette procédure est schématisée ci-contre pour un contexte communal.

Témoignage de la Commune de Wanze : «Dès le vote du budget, un échéancier des marchés est dressé. En février, sur base d'une évaluation de différents critères (potentiel d'exemplarité, délais, technicité...), certains marchés qui permettraient des investigations sont présentés au Collège. Moyennant l'accord de celui-ci, l'analyse est faite et le cahier des charges rédigé avec des aides ponctuelles (écoconso, SAW-B, DG05, UVCW) avant validation. Une attention est portée à la communication vers les usagers (interne, enseignants, habitants) . »


Fin d'année :
Elaboration du budget
• Communication des dépenses prévues par les services
• Confection du budget au Collège
• Approbation du Conseil
• Approbation de la tutelle
Dès que le budget est disponible :
Identification des marchés potentiels par le Groupe de Travail (GT) «Marchés durables»
• Disponibilité de la liste complète des marchés (ordinaire et extraordinaire)
• Investigation par le GT transversal «Marchés durables» (conseils auprès de SAW-B, écoconso, tutelle, UVCW...; consultation des agents, du rapport d'activités accompagnant le budget...)
• Sélection des marchés qui pourraient intégrer des éléments ESE (grille de critères : enjeux ESE, délai, technicité, visibilité...)
• Définition d'un ordre de priorité
Février :
Accord du Collège et communication aux chefs de service
• Avis du Collège sur les marchés retenus - adaptation et validation
• Présentation en réunion de chefs de service - sensibilisation et collaboration des agents avec le GT «Marchés durables»
Mars - Décembre :
Passation des marchés, Evaluation, Suivi et Communication
• Suite de la procédure pour chaque marché retenu
• En cours d'année : pour chaque marché étudié, évaluer la préparation, la rédaction du cahier des charges, les offres reçues, l'attribution, la satisfaction de réalisation du marché
• En fin d'année : répertorier chaque marché ayant intégré une préoccupation environnementale, sociale ou éthique (Base de données interne)
• Présenter un bilan au Collège
• Concevoir un plan de communication vis-à-vis du Conseil, des agents et de la population

N.B. : Par groupe de travail «Marchés durables», on entend un groupe transversal dédié à la mise en place de la politique «achats durables» (voir chapitre 3.2.).

3. Des leviers pour s'engager

Dans la phase de mise en place de la politique d'achats durables, différents éléments peuvent être actionnés comme de véritables leviers. Chacun d'entre eux peut constituer une porte d'entrée dans la dynamique, en fonction des spécificités et orientations communales.

Ces leviers sont représentés dans le diagramme ci-dessous.

Organiser une phase d'initiation sur quelques marchés
Identifier le dispositif de formation nécessaire
Réaliser un diagnostic de la procédure et du profil des achats
Démarche opérationnelle pour une politique de marchés durables voir schéma p.6
Définir une stratégie de communication
Responsabiliser les acteurs au sein de l'administration communale
Formaliser un engagement politique
Mettre en place un dispositif de suivi, d'évaluation et d'amélioration continue

En tant que facteurs de réussite, ces leviers contribuent chacun au succès de la future politique d'achats durables. S'ils ne sont pas à considérer comme des «passages obligés» avant de pouvoir conclure des marchés, il est néanmoins intéressant, dans une optique d'amélioration continue, qu'ils soient **tous envisagés** à un moment ou à un autre de la procédure.

Leur activation peut, par exemple, être influencée par le nombre et l'importance des marchés passés annuellement, le fonctionnement interne au moment de la réflexion (centralisation de la rédaction des cahiers des charges, existence d'une cellule juridique, d'une cellule marchés publics…), le niveau de sensibilisation des acteurs, l'expérience déjà acquise dans les clauses ESE, etc. Par ailleurs, on part rarement d'une page blanche. En effet, lorsqu'on analyse les marchés existants au niveau communal, on remarque bien souvent que certains contiennent déjà des clauses ESE. Néanmoins, il importe que ces initiatives ne restent pas des cas isolés et fassent partie d'une démarche cohérente.

> **Témoignage de la Commune d'Enghien :** «En discutant sur le critère de provenance du bois utilisé pour le mobilier, j'ai repensé à la réalisation du rucher didactique. Aucune clause spécifique n'avait été utilisée mais notre choix s'est porté sur du bois provenant de forêts gérées durablement et nous avons fait appel à la Régie des Quartiers pour la construction du rucher (formation de stagiaires en vue d'une insertion socioprofessionnelle). Nous avions donc inclus des considérations environnementales et sociales presque sans nous en rendre compte !»

De même, **l'ordre** dans lequel les examiner est propre à chaque situation et peut dépendre des opportunités existantes (ex. : la réalisation d'une comptabilité énergétique peut être le point de départ à la mise en place d'un dispositif de suivi général des consommations, dépassant le domaine énergétique). L'activation d'un levier ne conditionne pas la réalisation d'un autre et il est même plutôt conseillé de se pencher sur plusieurs éléments en même temps.

Néanmoins, pour la facilité de la lecture, les 7 chapitres qui suivent sont présentés sous la forme d'une progression idéale.

3.1. Formaliser un engagement politique

3.1.1. Pourquoi ?

La mise en place d'une politique intégrant des clauses ESE dans les marchés publics ne peut s'envisager sans un soutien fort des élus.

Le portage politique se révèle indispensable pour un certain nombre de raisons complémentaires :

- il démontre clairement l'engagement de la structure décisionnelle ;
- il assied un tandem entre le politique et son administration ;
- il assure aux agents en charge du projet la disponibilité requise pour faire les recherches nécessaires à l'adaptation des marchés ;
- il apporte à ces agents une légitimité pour interpeller les collègues et favorise une collaboration transversale au sein de l'administration ;
- il est source intrinsèque de motivation ;
- il peut aider à surmonter des obstacles ou des résistances au changement ;
- il permet une communication cohérente.

3. Des leviers pour s'engager

En outre, une fois formalisé, le soutien politique peut servir de référence et être utilisé au fur et à mesure de la progression de la réflexion et lorsque des pistes concrètes sont formulées.

3.1.2. Comment procéder ?

De manière générale, on observe qu'une **approche «pas à pas»** fournit souvent les meilleurs résultats.

> **Témoignage de la Commune de Wanze :** «Un aspect à mettre en évidence est la progressivité de notre approche. Nous avons tout d'abord obtenu l'accord de nous porter candidat pour ce projet pilote. Dès lors, nous savions que les remarques et les propositions que nous allions formuler seraient entendues par nos collègues et par le Collège. Nous avons travaillé sur quelques marchés qui ont servi de «tests» pour la modification des cahiers spéciaux de charges. Ces exemples constituent une base de discussion avec les élus pour envisager la suite. Nous allons maintenant proposer une planification selon plusieurs critères. En parallèle, une fiche sur les marchés durables a été ajoutée au PST et à l'A21L. Petit à petit, on peut dire que les pièces du puzzle s'assemblent.»

Un **engagement politique formel** peut être pris par le Collège en début de mandat via le Plan Stratégique Transversal (PST), la déclaration de politique générale ou encore l'Agenda21 local (A21L). Par exemple, à la Commune de La Louvière, le PST comprend une fiche concernant le management environnemental. Celle-ci reprend notamment la dynamique de l'EcoTeam ainsi que l'inclusion des clauses ESE dans les marchés.

> **Témoignage de la Commune de Plombières :** «La volonté politique de s'engager dans des procédures de marchés durables figure dans l'Agenda21. Pour plus de cohérence, en 2014, cet engagement sera rappelé dans les attendus de chaque marché ou commande durable. De plus, l'engagement du collège pourra être réaffirmé dans le contrat d'objectifs (par exemple, le groupe de travail propose de viser l'élaboration de 2 marchés durables par an).»

L'administration peut émettre le souhait de travailler sur le caractère durable des marchés à travers une note ou un rapport au Collège. Il est important d'étayer cette proposition d'un argumentaire réfléchi (pour des conseils à ce sujet, voir chapitre 1.) et adapté aux réalités de la commune. Selon le niveau d'information sur le sujet, une intervention initiale, pour expliquer ce que sont des clauses ESE, peut être pertinente.

N'oubliez pas d'y adjoindre des exemples concluants de marchés passés dans d'autres structures ou parfois même déjà ponctuellement au sein de la commune (un exemple parlant, tel que l'emploi des produits d'entretien écologiques, est souvent cité).

Pour aller plus loin dans la mise en place d'une politique d'achats durables, des accords sur des points précis sont nécessaires. Il peut s'agir d'une modification dans l'organisation des achats, de l'engagement dans la campagne «Communes du commerce équitable» (www.cdce.be), de la définition d'objectifs chiffrés, de la planification des marchés à analyser, etc. Ces actions opérationnelles, propres à chaque commune, constituent des étapes-clés et concrétisent, sur le terrain, la volonté de passer à une consommation publique responsable.

Une fois le processus entamé, une communication régulière doit avoir lieu entre les agents et les élus. Celle-ci permet de maintenir l'enthousiasme de chacun, de favoriser l'émulation et de garantir l'avancée vers des objectifs communs.

Pensez-y ! Une demande au Collège dont le sujet a déjà été abordé avec des élus, lorsque l'occasion s'est présentée, bénéficie d'un contexte positif et paraît plus concrète.

Ne vous limitez pas à des échanges formels avec l'autorité politique. Toute occasion, même informelle, doit être exploitée, et présente souvent une valeur insoupçonnée.

> **Témoignage de la Commune d'Enghien :** «Nous réfléchissions à l'insertion de clauses sociales dans un marché concernant l'élagage et l'abattage de plusieurs arbres. Au lieu de réserver le marché, nous avons choisi de consulter des entreprises d'économie sociale en plus des entreprises habituelles. Lorsque le point a été présenté au Collège, une entreprise supplémentaire a été suggérée par un échevin. Cette proactivité nous a fait ressentir que l'intérêt des élus était toujours bien présent et nous encourage pour la suite.»

3.2. Responsabiliser les acteurs au sein de l'administration communale

3.2.1. Pourquoi ?

Tout autant que le portage politique, la nécessité de compter sur une administration motivée, formée et en «ordre de marche» est un facteur de réussite indispensable à la mise en place de clauses ESE au sein des marchés publics.

Par ailleurs, pour éviter de se limiter à des initiatives éparses et non coordonnées, la question du pilotage et de la transversalité au sein de la démarche devra, en permanence, retenir l'attention.

3.2.2. Comment procéder ?

3.2.2.1. Composer un groupe de travail

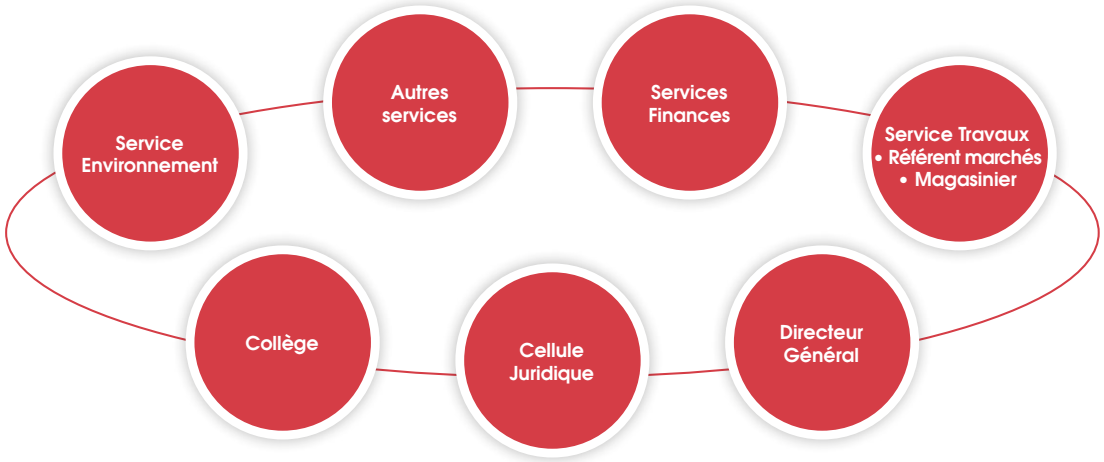
La participation de tous doit être recherchée. Dans la pratique, il convient de mettre en place un groupe de travail consacré à la politique des marchés durables au sein de l'administration.

Ce groupe doit être représentatif des services impliqués lors de la passation d'un marché et ses membres doivent être mandatés officiellement pour prendre en charge cette réflexion.

Il aura notamment pour missions de :

- développer un argumentaire à l'égard des élus et des collègues ;
- déterminer une méthode travail ;
- envisager un plan d'actions ;
- et mettre en place un processus d'évaluation et d'ajustement.

Exemple d'une carte des acteurs



Pour ce faire, ses membres devront s'informer, voire se former, sur la thématique (voir le chapitre 3.6.).

Le groupe agit en transversalité, sert de relais avec les autres acteurs concernés et offre de la visibilité à l'engagement politique vers la durabilité des marchés.

Lors de la composition du groupe, il faut veiller à mobiliser autour de la table, à la fois, des personnes qui :

- ont une vision suffisamment globale des activités de leur service ;
- disposent d'un statut légitime pour analyser le fonctionnement actuel et envisager comment y intégrer la notion de durabilité ;
- sont disposées à relayer et communiquer les résultats de leurs travaux et investigations.

Lorsque la gestion des marchés est centralisée par un service (par exemple, le service Travaux ou le service Finances) ou une cellule spécifique (telle qu'une cellule Marchés publics), il est impératif que cette instance fasse partie du groupe. Dans la pratique, on remarque généralement que la majorité des marchés est passée pour le compte de 2 ou 3 services. Il est alors indispensable de compter sur un représentant de chacun de ces services dans le groupe.

Cette étape de «sélection» des membres du groupe est cruciale, et, si les bonnes personnes ne sont pas présentes, le potentiel de la démarche peut se voir fortement réduit.

Ainsi, lors de la première réunion, s'il est constaté que la composition n'est pas optimale, il ne faut alors pas hésiter à l'adapter… tout en gardant à l'esprit qu'il s'agit de former une équipe fixe, qui n'est ensuite plus destinée à être modifiée.

Lorsque cela se révèle nécessaire, il peut même être plus judicieux de retarder la formation du groupe.

> **Témoignage de la Commune d'Estaimpuis :** «Lors de la première réunion d'accompagnement, nous avons décidé de postposer le suivi de quelques mois. Il était prévu d'engager un juriste et cela nous a permis de bénéficier de sa participation. Pour une matière telle que celle-là, sa contribution est précieuse et ce délai était tout à fait justifié.»

Afin de n'oublier personne et de détecter les personnes-clés, établir une carte des acteurs est donc une bonne idée.

N.B. : La participation des élus au groupe de travail n'est pas indispensable mais elle peut être bénéfique, particulièrement au démarrage de la réflexion. Les travaux peuvent s'en voir affinés et une forme de validation accordée aux résultats obtenus. Cette présence renforce également la perception du soutien politique au projet. Il faut cependant veiller à ce que les échanges restent ouverts et équilibrés.

3. Des leviers pour s'engager

3.2.2.2. Déterminer un mode de fonctionnement

En matière de fonctionnement, plusieurs possibilités, qui peuvent être combinées, s'offrent au groupe. En voici quelques-unes :

- Accompagnement externe : le groupe fait appel à un coach extérieur pour faciliter les échanges, structurer les travaux et fournir de l'information. Sa présence ne se justifie généralement qu'à la mise en place du processus. Un référent interne reprend ensuite ce rôle. Des associations et bureaux d'études proposent ce type d'encadrement en Wallonie.
- Auto-organisation : le groupe s'organise en interne pour programmer et animer les réunions, fixer un ordre du jour, répartir les tâches, superviser la prise en charge des différentes actions, etc. Le plus souvent, un référent interne est responsable de cette coordination.
- Recours à des helpdesks : le groupe contacte des conseillers en marchés durables pour une aide personnalisée sur certaines questions. Le Helpdesk du Service Public de Wallonie (SPW) répond aux interrogations des pouvoirs adjudicateurs relatives à la rédaction des cahiers publics des charges (aspects juridiques, formulation et insertion de clauses environnementales, sociales et éthiques) et à l'analyse des offres. En ce qui concerne les clauses sociales, SAW-B propose gratuitement ses services aux communes. Une aide similaire peut être fournie par Achats Verts (écoconso) à propos des clauses environnementales. Leurs coordonnées sont reprises en annexe n°1 (Ressources).

Diversité de composition et de taille des groupes de travail au sein des 6 communes pilotes

Organigramme	Wanze	Ohey	La Louvière	Enghien	Plombières	Estaimpuis
Service Environnement	1	2	2	1	1	4
Service Travaux		2		2	2	1
Service Marchés publics	2	1	1			
Service Juridique				1		1
Service Finance				1		1
Service Cadre de vie			1			
Service Animation				1		1
Service Informatique et communication		1				
Magasinier						1
Directeur général		1			1	
Echevin				1	2	
Bourgmestre				1	1	
NOMBRE TOTAL	3	7	4	8	7	9

Témoignage de la Commune d'Enghien : «La présence d'un accompagnateur externe pour mettre en place le groupe et lancer la dynamique a été un réel coup de pouce. Plusieurs points nous paraissaient trop compliqués à modifier. En nous incitant à les envisager malgré tout, nos *a priori* ont pu être levés. Certains marchés auraient sans doute été écartés d'office si nous n'avions pas eu ce stimulus extérieur.»

3.2.2.3. Prendre connaissance des ressources sur les marchés durables

Pour vous approprier le sujet, consultez des guides de référence tels que :

- le Guide des achats durables (Service Public fédéral de Programmation Développement Durable) ;
- le Mode d'Emploi de l'Achat Public Ecologique (écoconso, 2010) ;
- le Guide pédagogique et juridique des clauses sociales en Belgique (Service Public fédéral de Programmation Intégration Sociale, 2013).

Ils sont décrits ainsi que d'autres ouvrages en annexe n°1 (Ressources).

Le portail wallon des marchés publics (www.marchespublics.wallonie.be) contient, dans sa rubrique «achats publics durables», une boite à outils. Vous y trouverez entre autres :

- une circulaire, éditée en novembre 2013, afin d'aider et d'accompagner les entités adjudicatrices wallonnes dans leur démarche d'achats durables ;
- une note de cadrage et de conseils juridiques mise à jour régulièrement.

De plus, la newsletter des marchés publics du SPW intègre un volet «Marchés publics durables». Les inscriptions se font à l'adresse suivante : http://marchespublics.wallonie.be/fr/fonctions-speciales/lettre-d-info/index.html

Au-delà de ces outils, vous pouvez trouver conseil auprès des structures ressources décrites plus haut (SAW-B, écoconso et helpdesk du SPW) et de la DGO5 (Tutelle).

3.2.2.4. Partager et échanger les connaissances

Les échanges d'expériences avec d'autres pouvoirs publics sont enrichissants. Ils permettent de dépasser les appréhensions, de partager des bonnes pratiques, d'orienter l'action et d'éviter de répéter des erreurs.

Des tables rondes, plateformes d'échanges d'informations, séminaires spécifiques, rencontres avec les fournisseurs et visites sur le terrain sont régulièrement organisés par le SPW.

3.3. Réaliser un diagnostic de la procédure et du profil des achats

3.3.1. Pourquoi ?

Le diagnostic fournit une «photographie» de la situation actuelle en matière de marchés. Il permet de fixer des objectifs, de déterminer des pistes d'action et d'apprécier l'évolution des pratiques résultant de la politique d'achats durables.

Il porte ici sur deux aspects :

- Le fonctionnement interne de passation des marchés. Dresser un état des lieux de l'organisation actuelle aide à identifier les voies d'amélioration du processus, de façon générale, en particulier dans le but d'y intégrer des considérations ESE.
- Les caractéristiques des marchés. Cerner le profil des achats de la collectivité facilite la détermination de priorités pour l'insertion de clauses ESE.

L'établissement du diagnostic est typiquement une tâche prise en charge par le groupe de travail «Marchés durables».

3.3.2. Comment procéder ?

3.3.2.1. Analyser le fonctionnement interne en matière de marchés

Voici une liste non exhaustive des questions à se poser.

Qui fait quoi ?

- Qui initie les marchés ?
- Qui rédige le cahier spécial des charges ?
- Qui vérifie la conformité juridique ?
- Qui planifie ?
- Qui fixe les délais ?
- Qui désigne l'agent traitant ?

Quelle est l'expérience actuelle sur les aspects ESE dans les marchés ?

- Sont-ils déjà pris en compte ?
- De quelle façon (clauses, consultation...) ?
- Est-ce ponctuel ou organisé ?
- Des freins sont-ils déjà identifiés (manque de sensibilisation, de formation, de temps...) ?

Quels outils sont utilisés ?

- Existe-t-il des tableaux de bord et/ou des bases de données tenus à jour ?
- Utilise-t-on des logiciels de commande ou de gestion spécifiques ?
- Sont-ils modifiables pour y inclure des considérations ESE ?

Quelle importance est accordée à la préparation du marché ?

- Quel délai est octroyé pour l'évaluation du besoin, la prospection de l'offre, la rédaction du cahier spécial des charges... ?

La transversalité entre services est-elle suffisante ?

- Les différentes parties prenantes (utilisateurs finaux, décideurs, conseillers, experts techniques...) sont-elles consultées ?
- Les besoins de formation liés à l'achat sont-ils évalués ?

Quel est le niveau de motivation actuel pour les aspects ESE ?

- Chez les élus ?
- Chez les agents ?
- Chez les citoyens ?

3. Des leviers pour s'engager

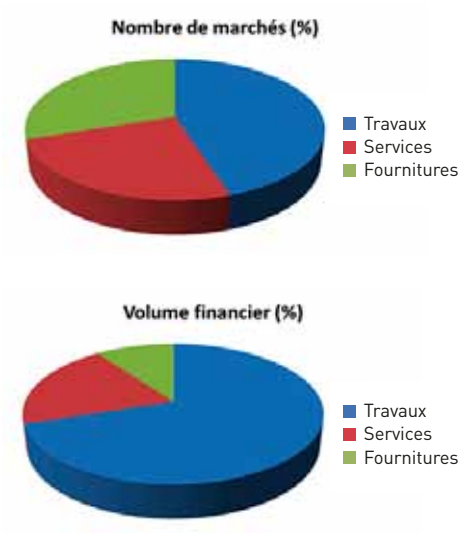
3.3.2.2. Etablir le profil des marchés

Les marchés peuvent être répartis selon trois caractéristiques principales :

- par type de marché : fournitures, services et travaux ;
- par mode de passation : adjudication et appel d'offres ouvertes ou restreintes, procédure négociée avec ou sans publicité ;
- par service.

Exprimez ces répartitions en nombre de marchés ainsi qu'en volume financier. En effet, il se peut qu'un grand nombre de marchés de fournitures représente un budget total limité et qu'un nombre restreint de marchés de services soit passé pour un montant significatif.

Exemple de répartition par type de marché



Afin de mettre ces caractéristiques en perspective, prenez plusieurs années en compte pour inclure autant que possible dans la réflexion les marchés pluriannuels. Leur proportion est intéressante à connaître et leur échéance constitue une opportunité pour réévaluer le besoin et adapter le cahier des charges.
De même, il est utile d'être attentif aux marchés récurrents.

Dans la phase de diagnostic, il est aussi intéressant de s'attacher à la question des bons de commande (montant inférieur à 8.500 € HTVA). Ceux-ci ne nécessitent pas de cahier des charges mais une description du produit désiré. Ils ne peuvent pas résulter de la scission d'un marché et minimum trois soumissionnaires doivent être consultés. Pour introduire des préoccupations ESE par le biais de ce mode d'achat, la sensibilisation et la formation des agents sont primordiales. Par ailleurs, rassembler plusieurs bons de commande en un seul marché peut constituer une opportunité en termes d'économie d'échelle et de rationalisation du travail.

Témoignage de la Commune d'Estaimpuis : «Nous envisageons de regrouper l'achat des fournitures de bureau et du papier. Nous fonctionnons actuellement par bons de commande séparés mais les rassembler en un marché nous permettrait d'obtenir un meilleur prix. Cela s'y prête particulièrement bien puisque de nombreux fournisseurs proposent aujourd'hui ces deux types de produits. Nous en profiterons pour généraliser le papier recyclé, ce qui n'est pas toujours le cas pour l'instant.»

3.3.2.3. Identifier des pistes d'améliorations et fixer des objectifs

A l'issue de la phase de diagnostic, vous devriez donc disposer d'une vision claire et globale de la question des marchés publics au sein de l'administration, à la fois à travers :

- des données «objectives» (nombre de marchés publics, nombre de marchés contenant des clauses ESE…) ;
- et des données plus «subjectives» (niveau de formation des agents, niveau de motivation de tel ou tel service, motivation plus ou moins élevée des élus…).

Outre le fait qu'il permette de disposer d'une photographie de la situation à un instant «t», le diagnostic doit aussi vous aider à fixer des objectifs, dans le cadre d'un plan d'actions.

Afin de structurer l'ensemble des données collectées, il est conseillé de construire, au fil du temps, un outil d'aide à la décision, tel une grille «Atouts/Faiblesses/Opportunités/Menaces» (AFOM).

Ce type d'outil d'analyse pratique, souple et visuel, a pour intérêt de formaliser et de coordonner l'ensemble des données collectées durant la phase de diagnostic en les qualifiant sous forme de :

- forces ou faiblesses (internes à l'organisation) ;
- opportunités ou menaces de son environnement (externes à l'organisation).

Exemples d'informations pouvant être intégrées dans une analyse AFOM

	Positif	Négatif
Interne	**ATOUTS** • Volonté politique (PST, DPG, A21...) • Conscientisation de certains agents • Présence de cellule transversale	**FAIBLESSES** • Peu d'intérêt des élus, des agents • Manque de temps pour se former, investiguer • Crainte des surcoûts
Externe	**OPPORTUNITES** • Volonté politique régionale • Soutien régional aux Pouvoirs Locaux (outils, accompagnement...) • Réceptivité et demande des citoyens	**MENACES** • Contraintes légales • Crainte d'annulation par la Tutelle • Manque de réponse aux cahiers spéciaux des charges avec clauses ESE

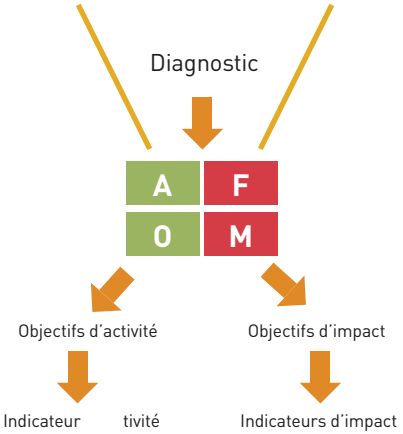
N.B. : Pour plus d'informations sur l'analyse AFOM en contexte communal, consultez l'article publié en novembre 2013 par l'UVCW (références en annexe n° 1).

Une fois cette étape réalisée, il convient de fixer des objectifs (l'objectif pouvant être défini comme la «formulation d'une situation future désirée»). A noter que les objectifs pourront être affinés avec les résultats de la phase d'initiation (voir chapitre 3.4.) et devront être revus, réajustés, grâce au dispositif d'évaluation.

Il vous est possible de formuler des objectifs en termes :

- d'activités (les actions menées dans le cadre du projet : réunir le groupe de travail, consulter les structures ressources, analyser des marchés, créer ou modifier les tableaux de suivi, informer les élus et les agents de l'administration...) ;
- d'impacts (les résultats que vous obtenez : intégration de clauses ESE au sein de x % des marchés, formation de x stagiaires lors des chantiers de travaux, réduction de x % des déplacements dus à la collecte des déchets encombrants, consommation de x % de repas bio ou à base de produits locaux au sein des cantines scolaires...).

Afin de mesurer l'atteinte des objectifs, définissez des indicateurs d'activité (nombre de réunions du groupe de travail, nombre d'élus et d'agents de l'administration informés...) et d'impact (pourcentage de marchés contenant des clauses ESE, nombre de repas bio ou à base de produits locaux servis...).



3.4. Organiser une phase d'initiation sur quelques marchés

3.4.1. Pourquoi ?

Sans être indispensable, l'étape d'initiation se révèle néanmoins souvent essentielle. Il s'agit d'une approche progressive et cohérente des marchés durables, tournée vers la mise en place d'une réelle politique d'achats.

L'objectif est double :

- disposer d'éléments d'analyse pour poser les bases d'une procédure opérationnelle systématisant la question des marchés durables ;
- élaborer des outils et procédures pratiques, clairs et fonctionnels, adaptés aux spécificités de la commune.

Par une démarche expérimentale et dans un contexte favorable, cette phase permet de prendre conscience des adaptations nécessaires par rapport à la procédure en place.

3. Des leviers pour s'engager

Une expérience sur quelques marchés permet de s'approprier les outils disponibles, d'en créer de nouveaux et de se familiariser avec les acteurs-clés. En outre, les obstacles et les opportunités sont plus facilement mis en évidence.

3.4.2. Comment procéder ?

3.4.2.1. Identifier 2 ou 3 marchés dans lesquels expérimenter l'introduction de préoccupations ESE

Ce choix va dépendre des opportunités du moment et de l'expérience éventuellement acquise.

Il est conseillé de se mettre dans des conditions réelles mais néanmoins favorables. Par exemple, commencez par travailler sur un marché ne présentant pas une trop grande complexité technique afin de laisser du temps à la réflexion globale.

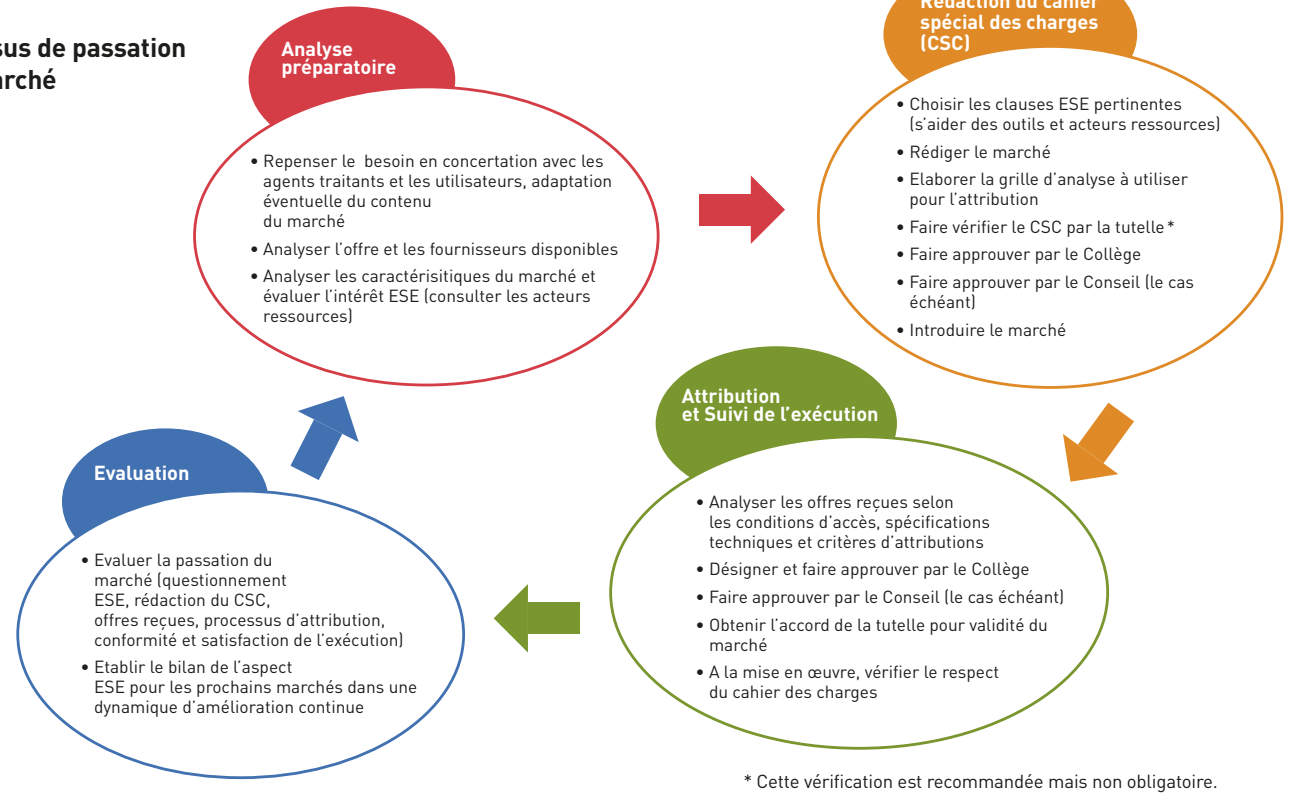
Les aspects suivants sont habituellement pris en compte :

- le délai de rédaction du marché. Il faut considérer que l'insertion de clauses ESE va inévitablement nécessiter plus de temps que d'habitude, *a fortiori* lorsqu'on débute dans le sujet. Anticipez cela en choisissant un marché planifié à moyen terme ;
- le renouvellement d'un marché pluriannuel. S'il n'est pas traité à cette occasion, il faudra attendre sa prochaine échéance pour y apporter des modifications ;
- la révision prévue d'un marché ne fournissant pas satisfaction ;
- la récurrence du marché. L'impact de l'ajout de clauses ESE s'en verra multiplié ;
- le degré de technicité, à apprécier selon les connaissances des agents ;
- la visibilité de l'action pour le personnel et les citoyens ;
- etc.

L'aval des élus sur les marchés retenus est évidemment requis. Des marchés plus propices, supplémentaires ou en remplacement peuvent être proposés.

Investiguer 2 ou 3 marchés ne signifie pas que des critères de durabilité seront introduits dans ces marchés. Certains cas ne se révèleront pas pertinents pour l'insertion de clauses ESE. Il ne s'agira pas là d'un échec de la réflexion mais d'une décision prise en connaissance de cause.

Processus de passation d'un marché


Analyse préparatoire
• Repenser le besoin en concertation avec les agents traitants et les utilisateurs, adaptation éventuelle du contenu du marché
• Analyser l'offre et les fournisseurs disponibles
• Analyser les caractérisitiques du marché et évaluer l'intérêt ESE (consulter les acteurs ressources)
Rédaction du cahier spécial des charges (CSC)
• Choisir les clauses ESE pertinentes (s'aider des outils et acteurs ressources)
• Rédiger le marché
• Elaborer la grille d'analyse à utiliser pour l'attribution
• Faire vérifier le CSC par la tutelle*
• Faire approuver par le Collège
• Faire approuver par le Conseil (le cas échéant)
• Introduire le marché
Attribution et Suivi de l'exécution
• Analyser les offres reçues selon les conditions d'accès, spécifications techniques et critères d'attributions
• Désigner et faire approuver par le Collège
• Faire approuver par le Conseil (le cas échéant)
• Obtenir l'accord de la tutelle pour validité du marché
• A la mise en œuvre, vérifier le respect du cahier des charges
Evaluation
• Evaluer la passation du marché (questionnement ESE, rédaction du CSC, offres reçues, processus d'attribution, conformité et satisfaction de l'exécution)
• Etablir le bilan de l'aspect ESE pour les prochains marchés dans une dynamique d'amélioration continue

3.4.2.2. Passer en revue chaque étape du processus de passation des marchés sélectionnés

A ce stade, il s'agit de revoir chaque étape de la passation d'un marché dans une perspective de plus-value ESE et d'adapter la procédure en place.

N.B. : Le présent guide se focalise sur les étapes pour lesquelles l'introduction de clauses ESE induit des spécificités.

* Cette vérification est recommandée mais non obligatoire.

Repenser le besoin

Pour chaque achat, se (re)questionner sur le besoin sous-jacent aide à intégrer les notions de durabilité le plus en amont possible du processus. Ce questionnement peut modifier de façon substantielle l'achat prévu, voire aboutir au non-achat.

Une analyse et un suivi des commandes permettent de situer son niveau de consommation par rapport à des structures similaires (lors des moments d'échanges d'expériences) et de détecter des dérives dans le temps.

La mise en place d'un réel système de suivi peut se faire de façon centralisée par un seul service (tel que l'économat ou le magasin, par exemple) ou selon les produits par différents services.

Envisagez-la progressivement, au fur et à mesure des marchés analysés, et ancrez ces nouvelles habitudes dans les procédures (relevé du stock à intervalle fixe par un responsable clairement identifié, encodage dans un tableau spécifique...).

En parallèle, une analyse qualitative de l'utilité de l'achat et des pratiques d'utilisation associées aide à identifier les améliorations possibles. Les questions suivantes peuvent être posées :

- A quel besoin l'achat répond-il ?
- S'il s'agit d'un marché récurrent, fournit-il satisfaction ?
- Comment le produit est-il utilisé (doses, fréquences, gaspillage...) ?

Adapter les pratiques peut avoir une influence considérable sur les quantités et la diversité de produits nécessaires, et donc sur les coûts liés. N'oubliez pas d'accompagner ces adaptations d'une information et d'une sensibilisation efficaces des utilisateurs, ainsi que d'une prise en compte des formations éventuelles à dispenser (voir chapitres 3.5. et 3.6.).

Témoignage de la Commune d'Estaimpuis : «En analysant nos achats de fournitures de bureau, nous avons remarqué que les classeurs sont commandés en 10 coloris différents ! Si nous réduisons cette diversité en proposant de choisir parmi une liste restreinte, nous pourrons commander un même article en plus grande quantité et choisir du matériel recyclé pour le même prix qu'actuellement.»

Pour définir au mieux le besoin, il est impératif de consulter les différents acteurs. En effet, la personne rédigeant le cahier des charges n'est pas forcément le futur utilisateur ni même l'agent à l'initiative de la demande. Organiser une réunion de concertation permet de clarifier le besoin afin d'effectuer un achat adéquat et d'envisager des adaptations ou des alternatives présentant une plus-value environnementale, sociale et/ou éthique.

Exemple de tableau de suivi

N° Commande	Date de commande	Article budgétaire	Fournisseur	Nom du produit	Référence du produit	Caractéristique du produit et/ou du fournisseur*	Conditionnement	Quantité	Montant	Date de réception	Agent traitant	Remarque
SERV2869/2013	05/06/2013	352	La fée jaune	Nettoyage vêtements ouvriers	/	ISO 14001, utilisation de produits Ecolabel	vestes et pantalons luminex	75 vestes et 75 pantalons	xxxxxx	01/07/2013 (début du marché)	VFLA	1 lavage par semaine, 48 semaines/an, marché de 3 ans

* ex : labellisé, rechargeable, réparable, % de matériau recyclé, éthique, biodégradable, livré en vrac, faible émission de polluants, implication de l'économie sociale...

3. Des leviers pour s'engager

Témoignage de la Commune de Wanze : « Nous devions lancer un marché concernant du mobilier scolaire. La commande transmise par l'école était très disparate, avec de nombreux lots différents. Nous avons consulté les fournisseurs, mais sans succès. Après les avoir relancés, une offre nous est parvenue mais elle ne couvrait pas l'ensemble des lots. Nous avons alors rencontré le corps enseignant en compagnie du fournisseur. Nous avons facilement pu standardiser et uniformiser la commande, ce qui nous a permis de réduire le budget et de choisir une matière première de meilleure qualité. Ce fut particulièrement efficace. »

Pensez-y ! Lorsque vous comparez plusieurs produits, outre leur prix d'achat, considérez aussi :

- les coûts d'utilisation ;
- les coûts d'entretien et de réparation (selon leur durée de vie) ;
- les frais d'élimination en fin de vie.

La prise en compte de ces externalités vous rapproche du coût global du produit. Pour des détails sur ce concept ainsi que l'analyse de cycle de vie, voir le «Mode d'emploi de l'Achat Public Ecologique» et le «Manuel pour l'utilisation de l'analyse des coûts du cycle de vie» (Annexe n°1 : Ressources).

Dans la recherche de solutions innovantes, les alternatives à l'achat classique sont multiples :

- remplacer des fournitures par un service (par ex., remplacer l'achat par la location pour les photocopieurs, les véhicules, les vêtements de travail…) ;
- acheter du matériel de seconde main (par ex., les barrières Nadar…) ;
- mutualiser l'achat avec d'autres services ou collectivités (par ex., partager l'imprimante avec les services voisins, mutualiser le broyeur à déchets verts avec une commune proche…) ;
- etc.

Ouvrir le champ des possibles et expérimenter un raisonnement alternatif fait aussi partie du diagnostic des besoins.

L'annexe n°2 présente un recueil des questions à se poser en matière de définition des besoins, et propose des outils pour y répondre adéquatement.

› Se questionner sur les caractéristiques du marché

Les caractéristiques du marché vont influencer les possibilités d'insertion de clauses ESE.

Pour évaluer ces possibilités, n'hésitez pas à vous faire conseiller par SAW-B, écoconso ou la DGO5 (Tutelle).

N.B. : Ce point est à traiter simultanément avec le point suivant «Analyser l'offre disponible».

Conseils de SAW-B sur les clauses sociales de formation dans les marchés de travaux : «Il est généralement approprié d'introduire des clauses sociales de formation dans les marchés de travaux à partir de 125.000 €. On choisira de préférence des travaux dont les échéances sont souples, des travaux périphériques ou de finition (peinture, aménagement des abords, nettoyage du chantier…). Les entreprises de travail adapté et les entreprises d'insertion ont des délais proches des entreprises classiques, tandis que celles de formation par le travail prestent souvent 4 jours par semaine sur chantier. On conseille également des chantiers dont la durée d'exécution équivaut à 20 jours ouvrables au minimum. »

Le type de marché

La distinction entre fournitures, services et travaux n'est pas toujours si évidente qu'il y paraît. En cas de doute, faites appel à un juriste ou demandez conseil à la DGO5 (Tutelle).

Bon à savoir ! Demander qu'un soumissionnaire fasse état d'un système de management environnemental dans les spécifications ou dans les critères d'attribution est autorisé pour un marché de services mais pas pour un marché de fournitures.

Le mode de passation et la structuration du marché

Le mode de passation dépend en partie du montant du marché. Dans certaines fourchettes, le choix est possible entre l'adjudication, la procédure négociée ou l'appel d'offres. Selon le cas, un mode de passation peut se révéler plus adéquat qu'un autre pour introduire une préoccupation durable. De même, la structuration d'un marché de grande ampleur en lots facilite l'insertion de clauses en apportant de la flexibilité : des clauses peuvent être appliquées uniquement à une partie des lots.

Par exemple, selon les deux caractéristiques citées *supra*, si votre volonté est de soutenir les entreprises d'économie sociale, vous pouvez :

- en appel d'offres, leur réserver l'accès à certains lots ou à l'entièreté du marché ;
- en procédure négociée, les consulter ;

- leur réserver l'exécution d'une partie du marché (cela se fera généralement par sous-traitance et favorisera la collaboration entre entreprises).

Pour plus de détails, consultez le Guide pédagogique et juridique des clauses sociales en Belgique (Service Public fédéral de Programmation Intégration Sociale, 2013).

La manière de passer commande

Afin de bénéficier de meilleures conditions ou pour s'éviter la charge d'organiser individuellement un marché, le pouvoir adjudicateur communal peut se grouper à d'autres pouvoirs adjudicateurs. On distingue :

- les centrales de marchés (des provinces, du SPW…). N'hésitez pas à leur communiquer votre intérêt pour que l'offre et la visibilité des produits durables soient augmentées ;
- les marchés conjoints lancés avec d'autres communes, intercommunales ou associations. La volonté d'y voir figurer des clauses ESE doit être annoncée et argumentée au plus tôt dans le processus. Une concertation avec les différentes parties intéressées à se regrouper permettra de s'accorder sur les exigences en termes de durabilité.

› Analyser l'offre disponible

Il est nécessaire de s'informer sur l'offre existante, de connaître ce qui se fait de mieux et de moins bon (et à quel prix) pour déterminer le niveau adéquat de performances environnementales et sociales qui peut être exigé ou visé dans le marché. En prenant ces renseignements, vous aurez aussi un aperçu du nombre et de la localisation des fournisseurs potentiels, en étant attentif aux PME actives dans le secteur, et éviterez les procédures infructueuses par manque de répondant du marché.

En pratique, il s'agit de :

- consulter des bases de données (annuaire de l'économie sociale, guide des produits écologiques, liste de produits équitables…) ;
- prendre contact avec des fédérations et des entreprises. Dialoguer avec elles et les informer des caractéristiques recherchées contribue à faire évoluer l'offre vers ce type de produit ;
- se faire conseiller par d'autres pouvoirs publics ;
- etc.

Pour plus de détails, voir l'annexe n°1 (Ressources) et le chapitre 3.2.2.4.

Bon à savoir ! Les soumissionnaires potentiels ont parfois besoin d'une aide pour répondre aux marchés publics. Les Agences de Développement Local ou les fédérations professionnelles peuvent les accompagner (par exemple, en organisant des séances d'information « Comment participer à un marché public ? » à destination d'un public ciblé).

En termes de performances, grâce aux labels et aux certifications, certains standards de qualité se démarquent et une vérification des caractéristiques annoncées est assurée.

Bon à savoir ! Un label particulier ne peut être imposé dans le cahier spécial des charges que s'il est accompagné de la mention « ou équivalent ». Il faudra également indiquer les caractéristiques recherchées. Une autre solution est de reprendre dans les spécifications uniquement quelques éléments phares pertinents du label de référence.

3. Des leviers pour s'engager

A noter que l'obtention de certifications de management (EMAS, ISO 14001…) peut être coûteuse et lourde en termes de gestion pour les producteurs ou prestataires. Pour ces raisons, des entreprises y renoncent alors qu'elles démontrent, dans les faits, de bonnes pratiques. Soyez conscient qu'utiliser ce critère, même avec la mention «ou équivalent», peut rebuter certains soumissionnaires. A nouveau, une bonne connaissance du marché permet de cibler un niveau d'exigence adéquat.

De manière générale, veillez, en tout cas, à ce que vos exigences n'engendrent pas un effet contraire à celui désiré, par exemple en pénalisant indirectement des petites entreprises locales.

Témoignage de la Commune d'Estaimpuis : «Nous avons discuté d'un système de géolocalisation dans les camions de collecte des encombrants. Cet appareillage optimise les trajets et évite le gaspillage de carburant. Mais nous nous sommes rendu compte que des prestataires locaux qui n'en sont pas équipés, peuvent le faire aussi bien, grâce à leur connaissance approfondie de l'entité. Nous risquions de les pénaliser en utilisant ce critère.»

› Rédiger et passer le marché

Consulter des outils spécifiques et des modèles de cahiers spéciaux des charges

La note de cadrage et de conseils juridiques du SPW présente les balises juridiques conditionnant l'insertion des clauses ESE. Elle est consultable sur le portail wallon des marchés publics (www.marchespublics.wallonie.be), rubrique «achats publics durables».

Des extraits de cahiers spéciaux des charges contenant des clauses ESE sont disponibles sur ce même portail. De plus, certaines plateformes permettent le partage des cahiers spéciaux des charges. Attention, ces exemples ne sont jamais transposables tels quels et devront toujours être adaptés aux particularités du marché concerné.

Témoignage de la Commune de Wanze : «Il est très difficile de réutiliser un cahier spécial des charges provenant d'une autre commune. Seulement quelques formulations peuvent être reprises. Néanmoins, cela donne un point de départ et permet de voir ce qui se fait ailleurs. On peut contacter l'agent traitant pour bénéficier de son expertise dans le secteur (étude de marché, recueil d'informations…).»

Faire appel aux structures ressources pour des conseils ciblés

Les helpdesks décrits au chapitre 3.2.2.2. peuvent apporter information, conseil et aide pour choisir quelles clauses ESE insérer, et sous quelle forme (réservation de marché, spécification technique, sélection qualitative, critère d'attribution ou condition d'exécution).

Pensez-y ! Les clauses devant être liées à l'objet du marché, définissez celui-ci au mieux. Faire apparaître la préoccupation environnementale, sociale ou éthique dans l'intitulé du marché annonce dès le départ l'orientation qui souhaite être donnée : («Acquisition de mobilier durable», «Acquisition de T-shirts en coton issu de l'agriculture biologique pour les ouvriers »…).

Bon à savoir ! Il peut être rassurant d'introduire vos considérations ESE dans le cahier des charges de façon progressive. Commencez par les indiquer sous forme de critères d'attribution (suffisamment pondérés). Si vous recevez un nombre satisfaisant d'offres qui y répondent, vous pourrez alors décider, lors du prochain marché, de les exprimer sous forme de spécifications techniques.

Pour rappel, les critères d'attribution doivent :

- être cités clairement dans le cahier des charges ;
- être liés à l'objet du marché ;
- être objectivement quantifiables et vérifiables ;
- être pondérés (obligatoire uniquement pour les marchés européens).

Pour plus de transparence, il est recommandé d'annoncer aux soumissionnaires la méthodologie de calcul de chacun de ces critères.

En vue de l'évaluation des offres, réalisez une grille d'analyse reprenant ces critères, leur pondération et la valeur obtenue. Au mieux vous les aurez détaillés dans le cahier des charges, au plus l'évaluation sera aisée.

Certaines provinces traitent également les demandes des agents communaux sur ce sujet (voir chapitre 3.6.).

L'UVCW, quant à elle, fournit à ses membres un service d'assistance-conseil par des experts sur les marchés publics en général.

Bon à savoir ! Même lorsque vous faites appel à un auteur de projet, des clauses ESE peuvent être envisagées. De plus en plus d'auteurs de projets sont familiers de ce type de clauses. Il s'agira d'énoncer, dans le marché de désignation, que le cahier des charges devra inclure des clauses ESE (déjà définies ou à préciser ultérieurement). A cet effet, vous pouvez utiliser des formulations telles que :

- «clauses à formuler en concertation avec le facilitateur clauses sociales» ;
- «clauses ESE à proposer à l'agent traitant pour validation» ;
- «réservation d'accès à l'économie sociale pour tels lots» ;
- «reprise et recyclage des déchets d'emballage et de travaux par le prestataire» ;
- etc.

Faire vérifier le cahier spécial des charges par la Tutelle

N'hésitez pas à faire appel aux services de la DGO5 (Tutelle) pour analyser vos projets de cahiers des charges. La Tutelle est à votre disposition pour toute question, notamment à propos des clauses ESE, à condition que cette consultation ait lieu préalablement à la décision sur le choix du mode de passation.

Cette vérification vous prémunit du risque d'une annulation liée à l'illégalité d'une clause ESE que vous auriez introduite.

› Suivre l'exécution du marché

Les modalités d'exécution doivent être vérifiées. Cette étape est précieuse pour l'évaluation ex-post de l'exécution du marché, et donc pour décider objectivement de la reconduction du marché ou d'un appel au même prestataire pour un marché ultérieur.

› Evaluer le marché

Mettre en place un système d'évaluation du marché permet de garder une trace des clauses utilisées et du niveau de satisfaction atteint.

Le but est :

- de ne pas répéter dans le futur une investigation qui a déjà été menée ;
- de cibler les causes de satisfaction ou d'insatisfaction.

L'expérience est ainsi capitalisée et un processus d'amélioration continue peut être enclenché (voir chapitre 3.7.).

Une réunion de clôture et un tableau de suivi correctement complété pour chaque marché seront le plus souvent suffisants.

Exemples de clauses ESE

Spécification technique

« Les pierres ornementales à mettre en œuvre proviendront de carrières disposant d'un **écolabel** national, européen ou d'attestations équivalentes en terme d'exigences énoncées par le Règlement CE n°66/2010 et la décision 2009/607/CE sur les revêtements durs. »

Objet du marché

« Le marché porte sur la fourniture de vêtements fabriqués dans des conditions de travail respectueuses des **droits fondamentaux des travailleurs** employés dans les usines de confection ».

Conditions d'exécution

«Afin de limiter l'impact des déchets liés aux **emballages** :

- Le fournisseur favorisera autant que possible la livraison en vrac ;
- Les emballages seront en matériaux recyclés à 80 % et exempts de PVC.»

Location de copieurs de production

Critère d'attribution

Qualité de la formation assurée aux agents (5 points / 100) :

«Sera prise en compte pour apprécier ce critère la façon dont le soumissionnaire envisage **l'écolage** des agents (contenu de la formation, nombre d'heures, groupes éventuels...).

Ces éléments sont à détailler par le soumissionnaire dans un document libre qui sera annexé à son offre.»

Spécification technique

«Le produit doit correspondre aux critères du **label social belge.** A défaut, le produit proposé provient d'une société fabricante qui respecte, et qui fait respecter par ses filiales, contractants et sous-traitants, les 8 conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail (OIT).»

Objet du marché

«Le présent marché porte sur la fourniture, le montage et l'installation de **sièges de bureau ergonomiques respectueux de l'environnement.**»

Critères d'attribution

Qualité environnementale (20 points / 100) :

- «Nettoyage du produit possible avec des produits sans solvants organiques (2.5 points)»
- «Métaux : contiennent plus de 50 % de matières recyclées (2,5 points)»
- «Plastiques : contiennent plus de 50 % de matières recyclées (2,5 points)»
- «Tissus : Absence totale de fibres synthétiques chlorées (2,5 points)»
- «Rembourrage : absence de gaz d'expansion autre que le CO2 (1,25 points) »
- etc.

Sélection qualitative

« Conformément à l'art. 22, §2 de la loi du 15 juin 2006 relative aux marchés publics, la participation à la procédure de passation du marché public est **réservée aux entreprises d'économie sociale d'insertion** telles que définies à l'art. 59 de la Loi du 26 mars 1999. »

Clauses ESE

Sommaire

Objet du marché

«Il s'agit de la fourniture de x **voitures de tourisme respectueuses de l'environnement** et de l'impact sur l'environnement.»

Spécification technique

«Afin de limiter les émissions de gaz polluants (COV, NOx, SOx, CO, HC) et à effet de serre (CO2, N2O, CH4), de limiter la consommation de ressources non renouvelables et de limiter la pollution sonore, les véhicules devront satisfaire aux exigences suivantes :

- **Ecoscore** égal ou supérieur à 70 ;
- Moteur homologué répondant aux **normes EURO** IV ; toute anticipation de la norme EURO V sera considérée comme un avantage. »

Critère d'attribution

Insertion socioprofessionnelle 10 points / 100 :

«Le soumissionnaire est tenu de remettre une note décrivant ses actions de formation pour **stimuler l'emploi de public cible fragilisé** sur le marché de l'emploi. L'utilisation du dispositif clause sociale FOREM est acceptée, de même que le recours à la sous-traitance à une entreprise d'économie sociale ou toute autre action visant l'insertion socioprofessionnelle. La performance en matière d'insertion professionnelle des publics en difficulté sera analysée au regard du nombre de personnes, du nombre d'heures de formation et/ou de la durée du contrat de travail prévus pendant la durée du marché. »

Confection et livraison de repas dans les écoles

Critères d'attribution

Garantie de qualité des repas (20 points / 90) :

« Seront jugés : les garanties de qualité du mode de cuisson (respectueux des nutriments) et le recours aux **circuits courts** de distribution. »

Actions d'information à l'alimentation durable et au goût (10 points / 90) :

« Ce critère sera analysé en fonction des propositions **d'information** aux parents, aux élèves et au personnel. »

Condition d'exécution

« En faisant offre, le soumissionnaire s'engage sans réserve à assurer sur le chantier la **formation par le travail** de « stagiaires en entreprises » ci-après nommés stagiaires « clauses sociales ». Les conditions de cette formation sont déterminées à l'annexe du présent cahier spécial des charges. »

Note de contexte

«Le plan d'actions de l'Agenda 21 de la commune xxx, adopté par le conseil communal de xxx comprend l'axe **Exemplarité communale.** C'est dans cette perspective que la commune a la volonté de promouvoir les modes de production et de consommation durables. Le présent appel d'offres visera donc à accentuer cette dynamique et à rendre visible les actions développées. »

Spécifications techniques

« Les mobiliers de bureau doivent obligatoirement répondre aux exigences environnementales suivantes:

- Absence d'essences de bois protégées selon la liste de la convention CITES ;
- **Délai de garantie** fixé à minimum 5 ans ;
- Parties et pièces constitutives démontables ou séparables manuellement pour permettre leur **recyclage en fin de vie** ;
- Disponibilité des **pièces et accessoires de rechange** pendant au moins 8 ans à compter à partir de la date de livraison. »

Spécification technique

« Le papier doit être non blanchi ou blanchi sans chlore (TCF ou ECF) et contenir au moins 50% de **fibres recyclées.**»

3. Des leviers pour s'engager

3.4.2.3. Communiquer sur les résultats de la phase d'initiation

Le groupe de travail doit tenir informés les élus et le personnel durant la phase d'initiation.

Cette communication peut se faire par un point d'information au Collège, un mail ou encore une réunion interne de sensibilisation. Le service communication et/ou l'EcoTeam, si elle existe, peuvent appuyer la démarche et prendre en charge une partie de cette action.

3.5. Définir une stratégie de communication

Communiquer tant en interne que vers l'extérieur est essentiel pour une commune qui s'oriente vers des marchés durables. Cela permet d'informer à propos non seulement des objectifs poursuivis (diminuer la pression sur l'environnement et favoriser la formation ou l'insertion socioprofessionnelle notamment de personnes peu qualifiées...) mais aussi des modifications des fournitures ou services mis à disposition (prestation par entreprise d'économie sociale, papier recyclé, gestion différenciée des espaces publics...). L'information et la sensibilisation sont des étapes indispensables à la prise de conscience et à l'engagement des différentes parties prenantes.

Réussir la communication est gage d'obtenir un effet d'entrainement et de soutien aux démarches mises en place.

3.5.1. Communiquer vers les élus

Une communication régulière vers les élus est importante pour informer le Collège et le Conseil des avancées en matière de marchés durables et favoriser le portage politique, indispensable à la réussite du projet.

Témoignage de la Commune d'Ohey : « Le rapport d'activités annuel présenté par le Collège comprendra un bilan des marchés où ont été insérées des clauses environnementales ou sociales. Ce rapport d'activités sera soumis au conseil communal au moment-clé de la gestion communale que constitue le vote du budget. »

3.5.2. Communiquer vers les collègues

La communication en interne permet d'informer et de sensibiliser les agents sur les marchés durables au fur et à mesure qu'ils se mettent en place au sein de la commune. L'EcoTeam, si elle existe, joue souvent ce rôle auprès du personnel communal. Par exemple, l'affichage de la consommation de papier suite à une campagne de réduction des impressions, ou encore le nombre de contrats d'insertion type Article 60 conclus grâce au partenariat avec une entreprise d'insertion professionnelle pour la gestion des encombrants communaux...

Témoignage de la Commune de La Louvière : « L'EcoTeam envoie via l'intranet des messages pour conscientiser les agents à l'intérêt des commandes et achats durables. Ce moyen aisé et peu gourmand en temps sensibilise aussi les agents à introduire des préoccupations durables lors de la rédaction de leurs bons de commande. »

3.5.3. Communiquer vers les fournisseurs

L'information aux fournisseurs de la politique menée conduit à une meilleure adéquation de l'offre et des réponses aux marchés lancés.

C'est ainsi que l'envoi de la charte d'engagement, de la Déclaration de Politique Générale (DPG), de l'action d'exemplarité prévue par le PST ou de tout autre document d'engagement du Collège affirme la volonté d'orientation du marché et suscite chez les fournisseurs une volonté de s'engager dans la même voie.

Cette communication peut ainsi initier un cercle vertueux du type responsabilité sociétale des entreprises (RSE) comme réponse aux attentes des Pouvoirs Locaux.

3.5.4. Communiquer vers les citoyens

Une démarche d'exemplarité des Pouvoirs Locaux comprend également l'information et la sensibilisation des habitants. L'objectif est de susciter chez eux des questionnements, une adhésion aux démarches entreprises, voire des modifications dans leurs propres comportements de consommation et d'achats.

Témoignage de la Commune d'Ohey : « En 2011, le Collège a décidé d'améliorer la qualité des repas servis à la cantine scolaire en insérant notamment des critères de durabilité dans le cahier spécial des charges. Dès la mise en place du projet, la commune a informé les parents de l'engagement communal ainsi que des modalités : la première année, certains plats bio étaient proposés, puis l'année suivante, pour plus de visibilité, un repas bio était programmé un jeudi sur deux. La commune a initialement augmenté son intervention pour supporter une partie de l'augmentation du coût, le solde étant à charge des parents. Vu l'amélioration effective de la qualité, le nombre de repas a augmenté. Actuellement, le nombre de repas bio est passé à un par semaine (chaque jeudi), la part communale a diminué pour tendre vers le coût vérité et le nombre de repas continue d'augmenter. »

3.6. Identifier le dispositif de formation nécessaire

3.6.1. Pourquoi ?

Le dispositif de formation est essentiel pour qualifier les agents. Cette qualification doit cependant recouvrir deux champs différents, mais complémentaires.

Il s'agit :

- d'une part, de former les agents à la gestion des marchés (rédaction des cahiers des charges, attribution, suivi...) ;
- d'autre part, de les informer et de les sensibiliser à la qualité environnementale, éthique et sociale des services, fournitures et travaux que la commune est en position de demander au travers de sa politique des commandes et marchés.

3.6.2. Comment procéder ?

3.6.2.1. Evaluer les besoins en formation et les intégrer dans le plan de formation des agents

Des connaissances «de base» sur les marchés publics en général doivent tout d'abord être assurées. Les agents communaux en charge des marchés peuvent, à cet effet, suivre les formations proposées par l'UVCW ou par les Provinces.

Comme indiqué *supra* (voir chapitre 3.2.), la mise en place et la reconnaissance d'un groupe d'agents attentifs à la question des achats durables dans la procédure d'analyse des marchés est un gage d'efficacité dans l'implantation d'une politique globale et cohérente.

Etablir le plan de formation au sein de ce groupe permet une meilleure «rentabilité» de ces formations coûteuses, autant d'un point de vue financier qu'en termes de temps de travail.

La mise en place d'une politique de marchés durables nécessite :

- des compétences complémentaires pour la rédaction des cahiers spéciaux des charges et l'analyse pertinente des marchés ;
- des connaissances à propos des fournitures et services disponibles ;
- une capacité d'analyse et d'évaluation des alternatives.

Explorer la diversité et la complexité des sujets est souvent source de bien des questionnements. L'aide personnalisée d'experts en la matière et un accompagnement peuvent se révéler adéquats pour soutenir les agents et conforter les alternatives proposées.

Dans un tel contexte, les prestations proposées par écoconso (en matière de clauses environnementales), SAW-B (en matière de clauses sociales) ou la DGO5 (Tutelle) (relecture et conseils juridiques) sont des services particulièrement utiles.

Par ailleurs, selon les Provinces, des services orientés vers les achats durables sont également à la disposition des agents communaux. Par exemple, en Province de Hainaut, la cellule marchés publics de Hainaut Développement (voir annexe n°1) traite les demandes des agents communaux et peut, le cas échéant, orienter vers des experts ou relais.

Le SPW organise également des formations à l'attention de ses agents et de ceux des Organismes d'Intérêt Public (OIP). Celles-ci sont ouvertes aux agents des Pouvoirs locaux.

> **Témoignage de la Commune d'Enghien :** «Pour nous conseiller sur les clauses sociales, nous avons fait appel à SAW-B. En un après-midi, nous avons passé en revue les marchés planifiés sur les 3 années à venir et identifié les plus propices à l'introduction de ce type de clauses et à leur préparation. Nous avons aussi appris que des nuances peuvent être apportées, comme leur application à une partie du marché et non à son entièreté (moyennant allotissement).»

3. Des leviers pour s'engager

3.6.2.2. Ne pas négliger la formation, l'information et la sensibilisation du destinataire ou de l'utilisateur

Toute modification de produits, matériaux, matériel ou services passe par des changements de comportement et, parfois, par l'acquisition de nouvelles compétences. Il est important d'accompagner ce changement par une information voire une formation. Cette étape est un gage de succès de l'entreprise. La négliger peut constituer une raison d'échec. En conséquence, elle doit être prévue dans le marché ou la mise en place du nouveau produit ou service.

Témoignage de la Commune de La Louvière : «Dans le cas des véhicules, seulement 20 % des émissions polluantes viennent de la production. 80 % ont lieu lors de l'utilisation et dépendent des conditions de conduite. Lorsque nous avons travaillé sur le marché de location de véhicules, il nous a donc semblé primordial d'y adjoindre une formation à l'éco-conduite de notre personnel.»

Témoignage de la Commune de Plombières : «La commune a opté pour des produits d'entretien écologiques, il y a quelques années. Consciente de la difficulté de changer les comportements en matière de propreté et des certitudes véhiculées très souvent quant aux produits «efficaces», la commune a accepté la proposition de formation dispensée par le fournisseur de produits d'entretien écologiques retenu au terme de la procédure de marchés. Cette formation mettait en avant, de façon interactive, les dangers de certains produits d'entretien classiques, les dosages à utiliser avec la nouvelle gamme... L'évaluation de ce changement est positive d'un point de vue écologique mais aussi économique (bien dosés ces produits plus chers à l'unité ne sont pas plus couteux à l'usage et, au final, le budget annuel est inchangé). Le personnel d'entretien est très satisfait et communique volontiers sur le sujet.»

Témoignage de la Commune de Plombières : «La commune, consciente des problèmes engendrés par les herbicides, s'était engagée à les supprimer et à remplacer le désherbage chimique par du désherbage thermique. Les ouvriers communaux ont reçu une formation. Toutefois, le surcroît de travail engendré par ce nouveau mode de gestion était impossible à assumer sans l'intégrer à une réflexion globale sur la gestion de l'ensemble des espaces publics. Le désherbage thermique a été provisoirement abandonné le temps d'élaborer un plan de gestion différenciée des espaces verts qui permettra, à terme, de supprimer définitivement les herbicides.»

Bon à savoir ! Au-delà de toute volonté communale, les premières mesures de la nouvelle législation, visant à atteindre, en 2019, le «zéro pesticide» sur l'espace public au sens large, prendront cours dès juin 2014. Des interdictions majeures d'utilisation des produits phyto-sanitaires sur le domaine public sont donc à prévoir à très court terme (voir AGW du 11 juillet 2013).

Un plan de désherbage comprenant du désherbage thermique ou tout autre désherbage alternatif prend toujours plus de temps (passages plus fréquents notamment). Il doit donc s'accompagner non seulement d'une réflexion sur la conception des nouveaux espaces et sur les modes de gestion des autres espaces publics, mais également d'un changement de regard sur la végétation spontanée. Cette démarche se construit en plusieurs étapes et se met en place sur plusieurs années. L'asbl Pôle de gestion différenciée (voir annexe n°1) est chargée par la Wallonie d'accompagner (gratuitement) les communes qui le désirent dans cette mutation sur base d'un engagement du Collège.

En parallèle, la sensibilisation de la population est essentielle. Bien informée, celle-ci peut, à son tour, s'interroger sur sa propre gestion de ses espaces privés tout en comprenant et soutenant la démarche communale. Les associations Adalia et Natagora offrent différents supports, animations et services pour former et informer le grand public et les écoles (voir annexe n°1).

3.7. Mettre en place un dispositif de suivi, d'évaluation et d'amélioration continue

3.7.1. Pourquoi ?

Il est important d'inscrire la politique d'achats et de commandes durables dans une démarche d'amélioration continue. Les actions menées sont ainsi capitalisées dès le début du processus et entraînent, quels que soient les moyens disponibles et les résultats obtenus, la mise en place d'un cercle vertueux.

Cette démarche d'amélioration continue s'applique également à chacun des marchés passés, permettant ainsi des réajustements (voir point «Evaluer le marché» au chapitre 3.4.2.2.).

Dans tous les cas, il faut noter que l'évaluation n'aura de sens que si des objectifs clairs et précis ont été fixés au départ. C'est le degré d'atteinte de ces objectifs qui devra être observé, au travers d'une série d'indicateurs (voir chapitre 3.3.2.3.).

3.7.2. Comment procéder ?

La méthode classique appelée «Roue de Deming» permet d'intégrer l'évaluation dans une perspective d'amélioration continue.

Roue de Deming

La méthode PDCA ou roue de Deming est une démarche d'amélioration qui consiste, à la fin de chaque cycle, à évaluer les actions précédemment menées afin de les ajuster et améliorer.

Chaque cycle comprend 4 étapes :

• Plan

Préparer, planifier (définition des tâches à réaliser et du planning) ;

• Do

Faire, réaliser, mettre en œuvre. Le premier cycle consiste en une phase test ou pilote ;

• Check

Vérifier les actions mises en œuvre et si les résultats sont ceux attendus. Cette étape comprend la mise en place d'outils (tableaux de bord, indicateurs...) ;

• Act (ou Adjust)

Agir, ajuster, réagir, établir la nouvelle planification de l'étape 1 du cycle suivant qui recommence ensuite.

Le principe est garanti par des procédures et des outils écrits et clairs. Après un cycle, un nouveau cycle est répété avec ses 4 étapes.

Cette méthode a été rendue populaire depuis les années 50 par le statisticien Deming. Symbolisée par une roue et une «cale» qui empêche le retour en arrière, la méthode, baptisée roue de Deming, est largement utilisée dans le monde des entreprises.

Pour réaliser l'évaluation, des outils tels que des grilles et des tableaux de bord et de suivi sont adéquats.

Plusieurs niveaux doivent être envisagés :

• Pour chaque marché

Un compte rendu (ou fiche de restitution) de l'analyse préparatoire du marché garde la mémoire des actions réalisées (étude de l'offre, structures ressource contactées...), des décisions prises et de leur argumentation. Il s'avère très utile pour communiquer tant en interne que vers l'extérieur et peut, par exemple, être utilisé pour expliquer une décision ou un choix pris lors d'interpellations de citoyens ou de questions issues d'autres pouvoirs locaux.

Ainsi, à la Commune de Plombières, le groupe de travail rassemble les investigations à visée ESE menées pour différents marchés en vue de les capitaliser. Les recherches pourront donc être utilisées ultérieurement pour d'autres dossiers, mais aussi en vue de communiquer sur l'exemplarité communale ou d'argumenter à propos de la décision prise.

Une grille d'évaluation permet de déterminer, après l'exécution du marché, si les objectifs fixés ont été atteints. A travers l'analyse de cette grille, des propositions d'amélioration peuvent être dégagées (par exemple, utiliser une condition d'exécution supplémentaire ou augmenter la pondération d'un critère d'attribution).

• Pour l'ensemble des marchés

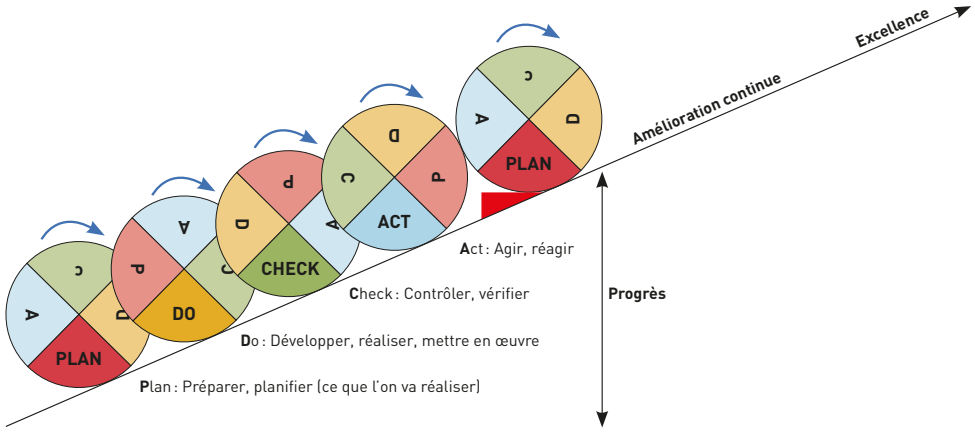
Un tableau de suivi sous la forme d'une base de données ou d'un répertoire recense et agrège les marchés, et synthétise les clauses ESE introduites et le niveau de satisfaction atteint.

• Pour la politique d'achats durables

Un tableau de bord reprend les objectifs stratégiques de la politique et leurs indicateurs. Il rend compte du degré d'accomplissement de la politique. Son interprétation conduit aux ajustements à opérer.

Par ailleurs, cet outil permet de visualiser l'évolution de la politique au fil des années.

Des modèles d'outils d'évaluation sont proposés en annexe au guide Commande publique durable (voir détails en annexe n°1).



4. Conclusion

Vous l'aurez compris à la lecture du présent guide, la généralisation progressive de l'introduction de clauses environnementales, éthiques et sociales dans les politiques publiques d'achats repose avant tout sur une approche globale, transversale et volontariste.

Les initiatives ponctuelles actuellement recensées en la matière ont permis de mettre en évidence de façon parcellaire les freins, leviers, opportunités et menaces potentiels liés à ce type de démarche.

Cette phase d'expérimentation ad hoc est nécessaire mais non suffisante.

En effet, intégrer de manière effective et pérenne la question de la durabilité des marchés dans le processus de travail quotidien des pouvoirs locaux réclame la mise en place d'une véritable stratégie.

Dans les pages qui précèdent (qui ont pu être construites grâce au travail réalisé par les 6 communes ayant contribué au succès du projet pilote), ont été recensés et détaillés les différents points d'attention qui, s'ils sont correctement appréhendés et gérés, peuvent constituer autant de facteurs multiplicateurs pour l'action.

A cet égard, et avant toute chose, il est primordial de souligner une dernière fois qu'aucun projet de cette envergure ne pourra se déployer harmonieusement s'il ne peut compter sur un portage politique fort. Les élus, dans leur ensemble, ont un rôle essentiel à jouer. Initier, faciliter, valoriser, orienter et soutenir dans la durée sont autant de fonctions à investir.

Des élus engagés et mobilisés doivent aussi pouvoir compter sur une administration informée, formée et motivée. A ces fins, le rôle central joué par le groupe de travail transversal, véritable cheville ouvrière de la mise en œuvre de la stratégie, est également à mettre en évidence.

Complémentairement, et en corollaire à l'enjeu de généralisation évoqué ci-avant, les questions liées à l'évaluation ne doivent pas non plus être négligées.

Il s'agit, à la fois, de l'évaluation individuelle des marchés préparés, mais aussi de celle de la politique menée en la matière, dans son ensemble. La démarche évaluative doit, en effet, être entendue comme un processus itératif amenant à se questionner de façon répétée sur les pratiques, les moyens mis en œuvre et les résultats obtenus, dans une logique d'amélioration continue.

Enfin, il est sans doute important de rappeler à ce stade que les porteurs de projets ne sont pas seuls face au défi de la durabilité des marchés publics. Ils disposent de nombreuses ressources documentaires et d'organismes susceptibles d'accompagner la mise en place de démarches concrètes. Ceux-ci sont mentionnés dans les différents chapitres du guide méthodologique, lorsque pertinent, et répertoriés dans les annexes. Il est toujours intéressant de les consulter.

Notes

5. Annexes

Annexe n°1

Ressources : structures-ressources, acteurs et documents utiles

Structures-ressources en matière d'achats durables

Achats Verts *www.achatsverts.be*

Cette campagne créée à l'initiative de l'asbl écoconso a pour objectif de faciliter la mise en œuvre concrète de l'éco-consommation dans les collectivités. Achats Verts propose des animations et formations pour favoriser l'insertion de critères durables dans les marchés et les changements de comportements. Achats Verts, c'est aussi des publications, un service-conseil et un site Internet qui reprend des critères de choix et une base de données produits et fournisseurs de produits et services durables.

Campagne Procura + *www.iclei-europe.org*

Procura+ est une initiative conçue pour aider les administrations publiques à mettre en place l'achat responsable. La campagne a été mise en place en 2004 par ICLEI (gouvernements locaux pour le développement durable) afin de guider les principaux courants d'achat public responsable. En participant à la campagne, les collectivités et autres administrations publiques peuvent contribuer à accélérer le mouvement international et à amener un réel changement sur le marché.

Cellule marchés publics Hainaut Développement
www.hainaut-developpement.be

Hainaut Développement est l'Agence de Développement de l'Economie et de l'Environnement de la Province de Hainaut.

Elle offre un ensemble de services destinés aux entreprises, aux agriculteurs, aux pouvoirs locaux, aux écoles et aux citoyens.

Ce service «marchés publics» est ouvert aux entreprises et pouvoirs locaux de la Province de Hainaut et propose un service de conseils à l'élaboration de cahiers des charges durables.

Communes du commerce équitable *www.cdce.be*

L'objectif de cette campagne consiste à sensibiliser au commerce équitable et à encourager la consommation de produits équitables à l'échelon communal. L'obtention du titre «Communes du commerce équitable» requière la participation des acteurs locaux (responsables politiques, commerçants, travailleurs, enseignants, consommateurs...) et un engagement collectif. Cela passe notamment par l'achat de produits équitables par l'administration. En Wallonie et à Bruxelles, la campagne est portée par Max Havelaar en collaboration avec Oxfam-Magasins du monde et Miel Maya Honing.

Direction des marchés publics du Secrétariat général du SPW. Helpdesk sur les clauses ESE
helpdesk.clausesese@spw.wallonie.be

Ce Helpdesk est ouvert à l'ensemble des organismes adjudicataires régionaux et pour l'ensemble des marchés de services, de fournitures et de travaux. Il est le guichet unique pour toutes les questions provenant des entités du SPW ainsi que des autres entités régionales, relatives à la rédaction de cahiers publics des charges, à savoir les aspects juridiques, mais aussi toutes les questions liées à l'insertion de clauses ESE, sur le plan de leur formulation ou de l'analyse des offres.
Il est consultable par e-mail et une réponse est en principe apportée dans les 10 jours ouvrables au plus.

Direction du Patrimoine et des Marchés publics des Pouvoirs locaux – DGO5 - SPW. Tutelle pour les Pouvoirs locaux Tél : 081/32.72.11

EURO-CITIES *www.eurocities.eu*

Réseau de villes européennes poursuivant l'objectif de construction d'une vision commune pour un avenir durable. Le Réseau est engagé dans un dialogue avec les institutions européennes sur tous les aspects des politiques européennes qui ont un impact sur les villes et leurs citoyens. C'est aussi une plateforme de partage d'expériences.

SAW-B *www.saw-b.be*

SAW-B ASBL, Solidarité des alternatives wallonnes et bruxelloises, est une fédération pluraliste d'entreprises sociales et d'économie sociale. Elle est aussi une agence-conseil et un acteur d'éducation permanente.

Pour l'ensemble des pouvoirs adjudicateurs wallons, SAW-B propose un service de conseils (analyse prospective et helpdesk) à l'insertion de clauses sociales dans les marchés publiques, ainsi qu'un annuaire de l'économie sociale. Ce dernier réfère les entreprises d'économie sociale actives dans de multiples secteurs d'activités.

Union des Villes et Communes de Wallonie (UVCW) *www.uvcw.be*

L'UVCW propose à ses membres des formations sur les marchés publics (modules de base, perfectionnement et complémentaire) qui se fondent sur les besoins effectifs des participants. Ceux-ci reçoivent une boîte à outils, acquièrent une méthodologie et développent des pistes de solutions concrètes au travers d'études de cas.

Par ailleurs, l'UVCW fait partie du réseau de facilitateurs clauses sociales mis en place par le Gouvernement wallon.

Acteurs en matière de sensibilisation et de formation

Adalia *www.adalia.be*

L'ASBL Adalia accompagne les communes dans la communication vers leurs citoyens et leurs propose des supports visuels afin de mettre en valeur la gestion écologique de leurs espaces verts.

Coren *www.coren.be*

Coordination Environnement (COREN) est une asbl qui informe, sensibilise, éduque et forme en matière de gestion durable de l'environnement. Ses services s'adressent essentiellement aux établissements d'enseignement et de formation, mais aussi aux organisations publiques, associatives ou privées. Trois pôles d'activités structurent ces services : l'organisation de formations et d'animations relatives à l'environnement et au développement durable ; l'accompagnement et le suivi pour la mise en place de Système de Management Environnemental et de plan de déplacements ; la conception et la diffusion d'outils de formation et de communication environnementale.

Natagora *www.natagora.be*

Natagora a pour objectif de sensibiliser les citoyens et les services publics à la protection de la nature, en particulier, pour enrayer la dégradation de la biodiversité et reconstituer un bon état général de la nature, en équilibre avec les activités humaines.

Pôle Gestion différenciée *www.gestiondifferenciee.be*

L'association s'adresse essentiellement aux professionnels de la gestion des espaces verts, en particulier les services communaux.

Ses principales missions sont les suivantes : informer, sensibiliser, former, favoriser les échanges et valoriser les expériences.

Réseau wallon des EcoTeams *www.eco-team.be*

Ce site a comme objectifs de permettre aux communes qui le souhaitent de mettre en place une dynamique d'éco-exemplarité en s'appropriant la démarche EcoTeam et en impliquant activement un référent interne ; et de créer un réseau permettant aux référents internes des communes qui disposent d'une EcoTeam d'échanger leurs bonnes pratiques, leurs réussites, leurs outils et d'obtenir des conseils.

Guides consacrés aux achats durables

Acheter social, CE, 2010. Un guide sur les appels d'offres publics avec clauses de responsabilité sociale destiné à aider les pouvoirs publics à acheter des biens et des services de manière socialement responsable, conformément aux règles de l'UE.
www.marchespublics.cfwb.be/servlet/Repository/acheter_social_manuel_commission.pdf?ID=28511&saveFile=true

Acheter vert ! Un manuel sur les marchés publics écologiques, CE, 2005. Cet ouvrage décrit en détail quand et comment intégrer les exigences environnementales ou sociales à l'aide d'exemples.
www.ec.europa.eu/environment/gpp/pdf/buying_green_handbook_fr.pdf

Des marchés publics qui ont du sens, Espace Environnement, 2011. Cette fiche fait partie du dossier «Soutenir le développement durable du territoire communal», destiné à donner des clés pratiques et concrètes pour entreprendre et soutenir une démarche de gestion durable du territoire communal.
http://www.espace-environnement.be/pdf/memu_fiche_cahier_des_charges.pdf

GPP Toolkit (Green Public Procurement), CE. L'Europe propose des fiches par secteurs jugés prioritaires pour aider les acheteurs publics à distinguer les critères «essentiels» et «complets» à intégrer dans les cahiers des charges des marchés.
www.ec.europa.eu/environment/gpp/pdf/toolkit/gardening_GPP_product_sheet_fr.pdf

Groupe d'étude des marchés du développement durable et de l'environnement (GEM-DD), MINEFI, 2011. Ces 8 guides français («produits et prestations d'entretien des espaces verts», «achats de produits, matériel et

5. Annexes

prestations de nettoyage», etc.) se présentent sous forme de questions-réponses et donnent quelques exemples d'introduction de clauses environnementales dans le cahier des charges.
www.economie.gouv.fr/daj/liste-des-guides-gem

Guide Commande publique durable - Annexes, RAEE, 2007. Ce guide français rassemble des éléments méthodologiques, des exemples de marchés et des fiches techniques par familles de produits. Les annexes contiennent des modèles d'outils d'évaluation (grilles, tableaux de suivi...).
http://www.ddrhonealpesraee.org/commande_publique.php

Guide pédagogique et juridique des clauses sociales en Belgique, Service public Fédéral de Programmation Intégration Sociale, 2013. Cet ouvrage destiné aux pouvoirs adjudicateurs parcourt les différentes étapes de l'intégration des considérations sociales dans les marchés publics et propose des cas concrets de bonnes pratiques encourageantes.
www.mi-is.be/sites/default/files/doc/fr_web.pdf

Le Guide des achats durables, Service public Fédéral de Programmation Développement durable. Ce guide émet des recommandations pour l'achat de produits plus écologiques. Pour chaque produit traité (fournitures de bureau, fournitures papier, matériel informatique et électronique, etc.), le guide propose aux administrations fédérales des critères écologiques et sociaux et détaille également comment intégrer lesdits critères dans les cahiers de charges.
www.guidedesachatsdurables.be/fr

Le portail Marchés publics durables de Bruxelles Environnement. Ce site centralise tous les outils développés par Bruxelles Environnement ou par d'autres organisations afin de faciliter l'intégration des critères environnementaux dans les marchés publics. Des exemples de cahiers spéciaux des charges sont notamment présentés.
http://www.bruxellesenvironnement.be/Templates/Professionnels/niveau2.aspx?maintaxid=11770&taxid=11770

Les pouvoirs publics jouent la carte du commerce équitable, CTB, 2011. Ce petit fascicule du Trade for Development Centre se veut une aide pratique aux pouvoirs publics ayant décidé de consommer des produits équitables. Il décrit dans le détail comment privilégier ce type de produits dans le cadre des appels au marché.
www.befair.be/fr/content/les-pouvoirs-publics-font-le-choix-des-produits-%C3%A9quitables

Manuel pour l'utilisation de l'analyse des coûts du cycle de vie, Service public Fédéral de Programmation Développement durable. Ce manuel étudie les possibilités et les obstacles à l'application de l'analyse des coûts du cycle de vie dans les marchés publics durables.
http://marchespublics.cfwb.be/servlet/Repository/manuel_analyse_coxts_cycle-de_vie_f_06-03_b_hr[1].pdf?ID=28601&saveFile=true

Manuel Procura + (2e édition), ICLEI, 2007. Ce manuel présente des conseils pour mettre en œuvre une démarche d'achat responsable. Il contient des informations sur le coût de l'achat public responsable ainsi que des conseils pour systématiser ce type d'achat.
www.procuraplus.org/fileadmin/template/projects/procuraplus/New_website/Printed_Manual/Printed_Manual_french/ICL_0706_Manuel_franz.pdf

Mode d'Emploi de l'Achat Public Ecologique, écoconso, 2010. Edité dans le cadre de sa campagne Achats Verts, il a pour objectifs de fournir, à ceux qui conçoivent et rédigent des marchés de fournitures, mais aussi à tous ceux qui sont impliqués dans le processus, des réponses claires pouvant les orienter sur le chemin des achats publics écologiques. Le lecteur est guidé pas à pas à travers les étapes nécessaires à la réussite d'un achat public prenant en compte l'environnement. Toujours dans le cadre de la campagne Achats Verts, écoconso a également publié un guide sur l'achat de vêtements promotionnels et de travail durables.
www.achatsverts.be/sites/mkw/files/uploads/ecoconso_Mode_demploi_achats_publics_WEB.pdf

Répertoire d'outils et bonnes pratiques de promotion du commerce équitable, ABECE, 2013. Ce répertoire est destiné aux entreprises, associations, administrations publiques, écoles ou encore particuliers qui souhaitent faire un pas vers une consommation plus responsable via la promotion du commerce équitable.
www.docs.google.com/file/d/0B0xe3TFAB_IaOVR2OGx-pUS1JWTQ/edit?pli=1

Réussir un achat public durable, Guy Courtois et Pierre Ravenel, Editions du Moniteur, 2008. Retours d'expériences et fiches méthodologiques.

Bases de données de produits et labels durables

Achats Verts *www.achatsverts.be*

Ce site est élaboré en collaboration avec la campagne flamande Milieukoopwijzer du BBL (Bond Beter Leefmilieu). Il propose des critères environnementaux et une base de données produits/fournisseurs durables pour 9 catégories de produits. Les produits y sont classés selon trois niveaux d'exigence.

Achetons durable *www.achetonsdurable.com*

Guide d'achat français pensé pour assister les entreprises et les collectivités, élaboré en collaboration avec AFNOR. Le site propose des produits écologiques ou des prestataires éco-responsables pour 22 secteurs et plus de 360 familles d'achats.

Annuaire «PREFERENCES»
www.saw-b.be/spip/spip.php?page=annuaire-es

Près de 800 entreprises d'économie sociale classées par secteurs d'activité, agréments, provinces et statuts. Un outil pratique pour trouver les bons prestataires de services.

Biowallonie *www.biowallonie.be*

La plateforme responsable de la promotion de la filière bio propose une base de données des entreprises certifiées bio mais aussi un service d'aide à la mise en place de projets visant une introduction de produits biologiques dans les milieux institutionnels.

Infolabel *www.infolabel.be*

Site qui vise à réaliser un guide des labels pour une consommation responsable.

Le clic local *http://www.leclicklocal.be*

Spécialement développé pour les collectivités par l'Agence wallonne de promotion d'une agriculture de qualité (APAQ-W), le portail le clic local facilite l'achat de produits locaux (plantes, boissons, en-cas pour les réunions et réceptions, produits servis à la cantine ou au mess...) directement auprès des producteurs. Il comporte un catalogue en ligne de producteurs géolocalisés avec leurs produits d'origine agricole et horticole. Par ailleurs, il permet, moyennant inscription préalable, de solliciter et d'obtenir des offres en quelques clics dans le cadre de marchés par procédure négociée sans publicité.

Max Havelaar
www.fairtradeatwork.be/fr/chercher-des-produits

Organisation belge du label international du commerce équitable, Max Havelaar propose la campagne Fairtrade@Work visant à encourager la consommation de produits équitables sur le lieu de travail. Des listes de produits et fournisseurs équitables sont recensés sur le site.

Topten *www.topten.be*

Site qui informe sur les meilleurs produits et services en matière énergétique pour la maison et le bureau.

Législation en matière d'achats durables

Arrêté royal relatif à la promotion de véhicules de transport routier propres et économes en énergie dans le cadre des marchés publics (A.R. 20/12/2010). Celui-ci vise à imposer la prise en compte des incidences énergétiques et environnementales des véhicules.
www.goo.gl/xV7lDs

Circulaire du 28 novembre 2013 relative à la **mise en place d'une politique d'achat durable en Région wallonne s'adressant aux pouvoirs adjudicateurs régionaux wallons** soumis à la législation des marchés publics.
www.marchespublics.cfwb.be/servlet/Repository/circulaire-du-28-11-2013-relative-a-la-mise-en-place-d-une-politique-d-achat-durable-pour-les-pouvoirs-adjudicateurs-regionaux-wallons.pdf?ID=28621&saveFile=true

Circulaire wallonne relative à l'**insertion de critères environnementaux dans les marchés publics relatifs à l'utilisation de pierres et roches ornementales.**

5. Annexes

Trois **circulaires** approuvées par le Gouvernement wallon concernant **l'utilisation de lubrifiants compatibles avec l'environnement dans les installations hydrauliques des cours d'eau en Région wallonne** (M.B., 13 mai 2009), **l'achat de papier à copier ou imprimer** (M.B,. 22 juin 2009), **les espèces exotiques invasives** (M.B., 11 juin 2013).
www.marchespublics.cfwb.be/fr/informations-generales/pratiques-de-marche/achats-publics-durables/sources-juridiques.html

Trois **circulaires fédérales** concernant **diverses familles de fournitures** (Circulaire P&O/DD/1 du 27 janvier 2005), l**e bois durable** (Circulaire P&O/DD/2 du 18 novembre 2005) et **les véhicules** (Circulaire 307 quinquies du 13 juillet 2009). Celles-ci reprennent les instructions dont tous les services publics fédéraux doivent tenir compte lorsqu'ils remplissent leur cahier spécial des charges.
www.gidsvoorduurzameaankopen.be/fr/node/170

Cahier des Charges Type-Bâtiments 2022 (CCTB)

Le CCTB constitue la référence pour l'établissement de Cahiers Spéciaux des Charges d'exécution de qualité dans la prescription de travaux de bâtiment.

http://batiments.wallonie.be/home.html

Ressource complémentaire

L'AFOM - De l'autoévaluation à l'élaboration du Programme Stratégique Transversal, 2013, Ouvrages UVCW – Focus, n°882, p35-37.
http://www.uvcw.be/no_index/articles-pdf/5275.pdf

Annexe n°2

Fiche pratique
Définition des besoins

Partir des besoins pour répondre aux besoins en intégrant au plus tôt les notions de durabilité

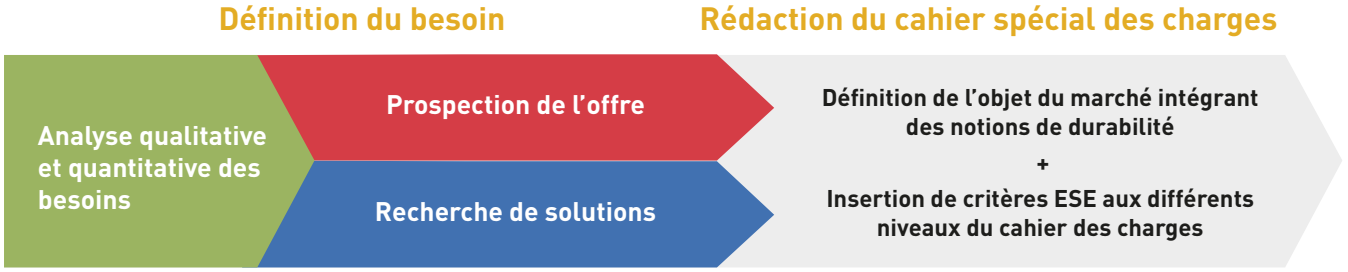
Les enjeux

L'évaluation des besoins est une étape préparatoire déterminante. Elle permet de définir ou redéfinir les marchés les plus adéquats, en y intégrant des bénéfices environnementaux, sociaux et/ou éthiques. Une réflexion en terme de «coût global» permettra d'identifier les produits et services les plus performants (performance économique, environnementale et sociale).

Se poser les bonnes questions au bon moment

L'anticipation et la planification des marchés qui seront passés sur l'année permettront :

- d'organiser la mobilisation et l'implication des acteurs (services utilisateurs, service achat, éco-conseiller et chargés de développement durable... et acteurs extérieurs) ;
- d'aménager un temps propice à la créativité pour imaginer/proposer collectivement de nouvelles solutions.


Définition du besoin
Rédaction du cahier spécial des charges
Analyse qualitative et quantitative des besoins
Prospection de l'offre
Recherche de solutions
Définition de l'objet du marché intégrant des notions de durabilité
+
Insertion de critères ESE aux différents niveaux du cahier des charges

5. Annexes

LES QUESTIONS À SE POSER	PISTES POUR Y RÉPONDRE
Analyse Quels sont les volumes et quantités des produits achetés ? Quelle est la durée de vie réelle de ces produits ? Quelles stratégies envisager pour la prolonger ? Quelles sont les pratiques d'utilisation associées aux produits faisant l'objet de l'achat ? Est-il possible d'améliorer les pratiques de consommation pour une utilisation efficiente ? Quel objectif de formation ou d'insertion peut-on réaliser dans ce marché ? Peut-on réserver le marché à une entreprise d'économie sociale, stimuler un partenariat entreprise classique et entreprise sociale d'insertion, ou un effort de formation au sein de l'entreprise adjudicataire ?	• Mettre en place un monitoring des commandes et des consommations, gestion des stocks • Evaluer les comportements de consommation • Prendre contact avec le facilitateur clauses sociales (SAW-B)
Prospection Quels sont les principaux enjeux environnementaux et sociaux de ce type de marché ? Quels sont les meilleurs (et les moins bons) niveaux de performances environnementales et sociales de l'offre du marché ? Est-il possible : • d'exclure les produits néfastes pour la santé et l'environnement ? • d'utiliser moins de matières/ressources ? • de privilégier les matériaux recyclés ? Connaît-on les labels et normes existants et sont-ils appropriés à ce marché ? Quelle est l'offre existante en économie sociale ? Quelles sont les possibilités de formation et partenariat ?	• Dialoguer avec les fournisseurs et/ou fédérations • Consulter des acteurs indépendants et objectifs (institutionnels, associatifs) des secteurs de l'éco-consommation et de l'économie sociale • Identifier les services et produits durables dans les bases de données existantes • Consulter les annuaires de l'économie sociale
Recherche de solutions innovantes De quelle manière ce marché répond-il au besoin ? Peut-il être satisfait en respectant le développement durable ? L'achat est-il indispensable ? Quelles sont les alternatives ? Y a-t-il eu une comparaison entre l'achat de fournitures et l'achat de prestations (par exemple : leasing de copieurs, partage de véhicules…) ? Des possibilités de mutualisation des moyens ou des achats ont-elles été imaginées entre services et/ou avec des collectivités voisines ? Y-a-t-il des modalités de clauses sociales spécifiquement envisageables (selon les caractéristiques du marché, zone géographique, publics cibles…) ?	• Initier la réflexion au sein d'un Groupe de Travail «achats durables» • S'inspirer d'exemples de bonnes pratiques • Recourir à la notion de coût global pour identifier les enjeux, les prioriser et dégager une vision systémique • Prendre contact avec le facilitateur clauses sociales (SAW-B)

Association sans but lucratif - fondée en 1972
Présente en communauté française et en région wallonne
rue de Montigny, 29 | 6000 Charleroi
Tél. : (32) (0)71 300 300 | Fax : (32) (0)71 509 678
E-mail : info@espace-environnement.be | www.espace-environnement.be
TVA : BE 0416.116.340